

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

PATRÍCIA KAWAI SAUAN

**GESTÃO COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA E DESEMPENHO
SUPERIOR - UM ESTUDO NO SETOR DE EMBALAGENS**

São Paulo
2014

PATRÍCIA KAWAI SAUAN

**GESTÃO COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA E DESEMPENHO
SUPERIOR - UM ESTUDO NO SETOR DE EMBALAGENS**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Campo de Conhecimento:
Gestão de Operações e Competitividade

Orientador:
Prof. Dr. Luiz Artur Ledur Brito

SÃO PAULO
2014

Kawai Sauan, Patrícia.

Gestão como fonte de vantagem competitiva e desempenho superior - um estudo no setor de embalagens / Patrícia Kawai Sauan. - 2014.

133 f.

Orientador: Luiz Artur Ledur Brito

Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Desempenho. 2. Vantagem competitiva. 3. Embalagens - Indústria. 4. Planejamento estratégico. I. Brito, Luiz Artur Ledur. II. Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.012.2

PATRÍCIA KAWAI SAUAN

**GESTÃO COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA E DESEMPENHO
SUPERIOR - UM ESTUDO NO SETOR DE EMBALAGENS**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Campo de Conhecimento:
Gestão de Operações e Competitividade

Orientador:
Prof. Dr. Luiz Artur Ledur Brito

Data de aprovação:
25/02/2014

Banca examinadora:

Prof. Dr. Luiz Artur Ledur Brito (Orientador)
FGV-EAESP

Prof. Dr. Ely Laureano Paiva
FGV-EAESP

Prof. Dr. Luis Carlos Padrão
Universidade Federal de Uberlândia (UFU)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao Miguel, pelo incentivo e apoio na minha decisão em seguir um novo caminho acadêmico.

Dedico também aos meus filhos, Sofia e Rafael, pela paciência e compreensão durante todo o período de realização do mestrado.

AGRADECIMENTOS

Ao professor Brito, pela orientação precisa e encorajamento contínuo durante toda a pesquisa.

À Associação Brasileira de Embalagens (ABRE), pelo apoio, divulgação e incentivo em aproximar a academia à prática profissional.

À Associação Brasileira da Embalagem de Aço (ABEAÇO), Associação Brasileira da Indústria de Embalagens Plásticas Flexíveis (ABIEF), Associação Técnica Brasileira das Indústrias Automáticas de Vidro (ABIVIDRO) e Associação Brasileira do Papelão Ondulado (ABPO), pelo apoio e divulgação.

Às empresas e aos entrevistados participantes, pela confiança, abertura e disponibilização de seu tempo e sua atenção.

À equipe de pesquisadores, Mauro Nunes, André Barbosa Oliveira, Marina Ventura e Marcelo Martins de Sá, pelo apoio na coleta de dados e em especial à Camila Lee Park, por sua motivação e grande dedicação às entrevistas.

Aos meus colegas da academia, companheiros desta jornada, pelo apoio, disponibilidade, convívio e torcida, especialmente ao Fernando e à Márcia, pelas longas conversas. E à Jalba, pela ajuda em todo o processo de revisão do questionário.

À CAPES, pela concessão de bolsa de estudos e ao GVPesquisa pelo apoio financeiro desse projeto.

Aos meus pais e a minha sogra Mary, que por tantas vezes cuidaram dos netos, enquanto a porta do meu escritório estava trancada.

Por fim, um agradecimento especial ao meu marido, Miguel, que além de incentivador, foi um grande colaborador deste projeto.

RESUMO

Nas últimas décadas, diversos estudos empíricos foram desenvolvidos na área de operações analisando a relação entre práticas operacionais de gestão e desempenho das empresas de manufatura. Os resultados, em sua maioria, indicam um efeito positivo das práticas sobre o desempenho, embora alguns deles tenham apresentado resultados contrários. A inconsistência na análise conjunta de tais estudos pode ter origem na utilização de diferentes designs de pesquisa, na abordagem individual de cada prática e nos diferentes contextos que adicionam imprecisão a estudos multisetoriais. Além disso, os estudos pouco trataram dos fatores que favorecem ou dificultam a adoção e evolução das práticas de gestão nas empresas. Apesar dos supostos benefícios amplamente divulgados no ambiente corporativo, não está claro o que leva algumas organizações a enfrentar dificuldades na adoção e utilização de tais práticas. Buscando minimizar duas possíveis causas de inconsistências citadas anteriormente, a presente pesquisa estudou os efeitos de um amplo grupo de práticas de gestão no desempenho das empresas e os fatores internos que influenciam na sua adoção e evolução em um ambiente controlado e comparável, por se tratar de um único setor. A lente teórica emprestada foi a Visão Baseada em Recursos (*Resource-Based View – RBV*), perspectiva prevalente na literatura de gestão estratégica. A abordagem utilizada nesta pesquisa trata práticas operacionais de gestão como rotinas que executam atividades relevantes para os objetivos da empresa. Estas rotinas incorporam o resultado das interações entre várias formas de conhecimento, tornando-se cada vez mais específicas e, portanto, menos transferíveis. A dificuldade de observar estas complexas inter-relações e a natureza tácita e dependente do caminho de cada rotina individualmente levam a fortes barreiras à imitação. Práticas de gestão, sob esta perspectiva, acumulam conhecimento, são específicas e difíceis de copiar tornando-se competências, respectivamente, valiosas, raras e de difícil imitação ou substituição. Segundo a RBV, este cenário leva a vantagens competitivas sustentáveis, podendo contribuir para o aumento do desempenho da organização. O estudo fornece evidências, a partir da análise de dados obtidos em 124 entrevistas realizadas com executivos e gestores exclusivamente do setor de embalagens no Brasil, de que um alto grau de utilização de grupos de práticas de gestão tem influência direta no desempenho superior medido pela lucratividade, crescimento do faturamento e produtividade das empresas. Em especial, foram encontradas evidências de que quanto maior o porte, maiores as chances de a empresa apresentar alto grau de utilização das práticas de gestão. Na direção oposta, o excesso de

autoconfiança dos gestores (*hubris*) mostrou-se fator de influência negativa na evolução de tais práticas. Não foram encontradas evidências que o tipo de estrutura societária familiar influencie na adoção de práticas de gestão.

Palavras-chave: Práticas Operacionais de Gestão; Desempenho; Competências; *Hubris*; Visão Baseada em Recursos.

ABSTRACT

Over the last decades, several empirical studies have been developed in the area of operations management analyzing the relationship between management practices and operational performance in manufacturing industries. Most results indicate a positive effect of the practices on performance, although some of them have shown opposite results. These inconsistent results could be due to the following reasons: different research designs, the individual approach of each practice and different contexts that add uncertainty to multi-sector studies. Moreover, the studies rarely consider factors that support or hinder the adoption and evolution of the management practices in firms. Despite the supposed benefits that the practices promise and are widely disseminated in the corporate environment, it is not clear what leads some organizations to face difficulties in implementing such practices. Looking to minimize two possible reasons for the inconsistencies mentioned earlier, the present study looks at the effects of a broad group of management practices on business performance and the internal factors that influence their adoption and evolution in a single sector with a controlled and comparable environment. This study applies the tenets of the Resource-based View (RBV), a prevalent perspective in strategic management literature. The approach used in this study considers operational practices as routines that perform activities relevant to the company's goals. These routines embody the results from the interactions among various forms of knowledge, becoming even more specific and, as a consequence, less transferable. The difficulty in observing these complex interrelations and the tacit, path-dependent nature of each routine leads to strong barriers to imitation. Management practices, from this perspective, accumulate knowledge, are specific and difficult to replicate, becoming capabilities that are respectively valuable, rare and difficult to imitate or substitute. According to the RBV, this scenario leads to sustainable competitive advantage and may contribute to increase organization performance. From the analysis of data from 124 interviews with executives and managers exclusively in the Brazilian packaging sector, this study provides evidence that a high level of usage of groups of management practices has a direct influence on superior performance, measured by a firm's profitability, revenue growth and productivity. In particular, evidence was found that the larger the company size, the better the chances are that a company will present a high degree of adoption of management practices. In sharp contrast, the overconfidence of managers (hubris) proved to be a negative factor influencing

the adoption and evolution of such practices. No evidence was found that familiar ownership structure influences the adoption of management practices.

Keywords: Operational Management Practices; Performance; Capabilities; Hubris; Resource Based View.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Práticas de gestão focadas na pesquisa	26
Figura 2 - Processo de planejamento estratégico.....	41
Figura 3 – Domínio do desempenho empresarial.....	49
Figura 4 – Modelo para medir o efeito das práticas de gestão no desempenho da empresa	55
Figura 5 – Modelo para medir os efeitos do porte da empresa, <i>hubris</i> e da estrutura societária familiar nas práticas de gestão.....	58
Figura 6 - Participação de cada segmento na indústria de embalagem	61

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição proposta dos níveis de CSE na população em geral e na de altos executivos	54
Gráfico 2 – Distribuição do escore das práticas de gestão atribuído pelo pesquisador e pelo entrevistado.....	78

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – <i>Framework</i> de Integração S&OP	28
Quadro 2- Comparação entre três estudos realizados para medir o grau de utilização das práticas de gestão da qualidade	30
Quadro 3 - Constructos relacionados à prática gestão de fornecedores	36
Quadro 4 – Tipos de desempenhos encontrados nas pesquisas empíricas de gestão operacional	50
Quadro 5 - Desempenho analisado na pesquisa e principais referências utilizadas.....	56
Quadro 6 - Práticas de gestão analisadas na pesquisa e principais referências utilizadas.....	57
Quadro 7 – Hipóteses formuladas para testar o efeito das práticas de gestão no desempenho	58
Quadro 8 - Critérios do grau de utilização de cada prática definidos para os valores 1,3 e 5 da escala.	75

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Principais indústrias usuárias de embalagens.....	62
Tabela 2 – Média de escores dos pesquisadores e do pesquisador independente	71
Tabela 3 – Perfil da amostra.....	72
Tabela 4 – Perfil dos entrevistados.....	73
Tabela 5 - Análise fatorial exploratória.....	76
Tabela 6 – Estatística descritiva	82
Tabela 7 – Matriz de correlação	83
Tabela 8 - Efeito das práticas de gestão nos desempenhos	84
Tabela 9 – Matriz de correlação – Determinantes das Práticas de Gestão	86
Tabela 10 - Efeitos nas práticas de gestão.....	87
Tabela 11 - Centróide final e número de empresas em cada <i>cluster</i>	89
Tabela 12 - Análise ANOVA	90

LISTA DE SIGLAS

ABEAÇO: Associação Brasileira da Embalagem de Aço
ABIEF: Associação Brasileira da Indústria de Embalagens Plásticas Flexíveis
ABIVIDRO: Associação Técnica Brasileira das Indústrias Automáticas de Vidro
ABPO: Associação Brasileira do Papelão Ondulado
ABRE: Associação Brasileira de Embalagens
CETEA: Centro de Tecnologia de Embalagens
CSE: Autoavaliação (*Core Self-Evaluation*)
FGV: Fundação Getúlio Vargas
FGV-EAESP: Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo
GQ: Gestão da Qualidade
GRH: Gestão de Recursos Humanos
IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBRE: Instituto Brasileiro de Economia
ITAL: Instituto de Tecnologia de Alimentos
JIT: *Just-in-Time*
KMO: escore Kaiser-Meyer-Olkin
PG: Prática de Gestão
PG1: Prática Planejamento Integrado da Produção
PG10: Prática Gestão Financeira
PG2: Prática Gestão da Qualidade
PG3: Prática Utilização de Técnicas Modernas de Produção
PG4: Prática Gestão de Fornecedores
PG5: Prática Orientação para o Mercado
PG6: Prática Planejamento Estratégico
PG7: Prática Amplitude e Horizonte de Tempo das Metas
PG8: Prática Construindo uma Cultura de alto-desempenho através de Incentivos, Avaliações e Meritocracia
PG9: Prática Atraindo e Retendo Capital Humano
PSA: Acordo sobre Produtos e Serviços (*Product and Service Agreement*)
RBV: Visão Baseada em Recursos (*Resource-Based View*)
ROA: Retorno sobre Ativos
S&OP: Planejamento de Vendas e Operações (*Sales and Operations Planning*)
SCM: Gestão da Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain Management*)
TBM: Operação Baseada no Tempo (*Time-based Manufacturing*)
TPM: Manutenção Produtiva Total (*Total Productive Maintenance*)
TQM: Gestão da Qualidade Total (*Total Quality Management*)
VIF: Fator de Inflação de Variância (*Variance Inflated Factor*)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	19
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1	Visão Baseada em Recursos	22
2.2	Práticas de Gestão	24
2.2.1	<i>Planejamento Integrado da Produção</i>	27
2.2.2	<i>Gestão da Qualidade</i>	29
2.2.3	<i>Utilização de Técnicas Modernas de Produção</i>	32
2.2.4	<i>Gestão de Fornecedores</i>	35
2.2.5	<i>Orientação para o Mercado</i>	37
2.2.6	<i>Planejamento Estratégico</i>	40
2.2.7	<i>Amplitude e Horizonte de Tempo das Metas</i>	43
2.2.8	<i>Construindo uma Cultura de Alto Desempenho através de Incentivos, Avaliações e Meritocracia</i>	44
2.2.9	<i>Atraindo e Retendo Capital Humano</i>	45
2.2.10	<i>Gestão Financeira</i>	47
2.3	Desempenho Empresarial	49
2.4	Determinantes das Práticas de Gestão	50
2.4.1	<i>Porte da Empresa</i>	51
2.4.2	<i>Estrutura Societária Familiar</i>	52
2.4.3	<i>Hubris</i>	53
3	MODELOS PROPOSTOS E HIPÓTESES	55
3.1	Efeito no Desempenho	55
3.2	Determinantes das Práticas de Gestão	58
4	SETOR DE EMBALAGENS DO BRASIL	61

5	MÉTODO	64
5.1	Customização do Instrumento de Coleta	64
5.1.1	<i>Visão sobre o Setor</i>	65
5.1.2	<i>Visão sobre as Práticas de Gestão</i>	66
5.1.3	<i>Questionário</i>	69
5.1.4	<i>Pré-teste</i>	70
5.2	Coleta de Dados	70
5.3	Amostra.....	72
5.4	Medidas do Grau de Utilização das Práticas de Gestão.....	73
5.4.1	<i>Avaliação da Medida</i>	76
5.5	Medidas do Desempenho das Empresas.....	77
5.6	Medidas do Porte da Empresa, Estrutura Societária Familiar e <i>Hubris</i> - Variáveis Determinantes das Práticas de Gestão.....	77
5.7	Variáveis de Controle	79
5.8	Reformulação das Hipóteses.....	79
5.9	Variância Comum ao Método.....	80
6	RESULTADOS E DISCUSSÕES	82
6.1	Estatística Descritiva	82
6.2	Análise de Regressão – Efeito no Desempenho	83
6.3	Análise de Regressão – Determinantes das Práticas de Gestão.....	86
6.4	Análise de Clusters	89
7	CONCLUSÕES	92
	REFERÊNCIAS	96
	APÊNDICE A: Estudos que analisaram os efeitos das práticas de TQM no desempenho....	108

APÊNDICE B: Estudos que analisaram os efeitos de JIT, TBM e TPM no desempenho.....	111
APÊNDICE C: Estudos que analisaram os efeitos das práticas de SCM no desempenho.....	114
APÊNDICE D: Estudos que analisaram os efeitos das práticas de GRH no desempenho	121
APÊNDICE E: Roteiro da Entrevista – Entendimento do Setor	122
APÊNDICE F: Instrumento de Coleta de Dados.....	124
APÊNDICE G: Resultados da Análise Fatorial Exploratória	132

1 INTRODUÇÃO

A relação entre práticas de gestão e desempenho das empresas foi investigada por diversos estudos encontrados nas literaturas de gestão de operações. Os resultados, em sua maioria, indicam um efeito positivo das práticas sobre o desempenho, mas é possível observar resultados contraditórios quando analisados em conjunto. Inconsistências podem ter origem na utilização de diferentes designs de pesquisa, na abordagem individual de cada prática e nos diferentes contextos que adicionam imprecisão a estudos multisetoriais.

Em alguns estudos, como o realizado por Sila (2007), os resultados mostram que a prática Planejamento Estratégico tem efeito positivo direto no desempenho operacional e indireto nos desempenhos financeiro e de negócios. Em outros estudos, como em Wilson e Collier (2000), esta mesma prática não apresentou efeito positivo nos desempenhos financeiro e de negócios e em Samson e Terziovski (1999), não apresentou efeito positivo no desempenho operacional. Estudos que analisaram as práticas relacionadas a *Just-in-Time* (JIT) também apresentaram resultados mistos. Fullerton, McWatters e Fawson (2003) observaram uma relação positiva entre lucratividade e o alto grau de utilização das práticas JIT. Por outro lado, Callen, Fader, Krinsky (2000), sugerem que práticas JIT estão associadas a uma maior produtividade no uso de estoques e redução de custos, mas não na obtenção de maior lucratividade. Situação semelhante também é observada nos estudos que analisaram a prática Parceria com Fornecedor. Em Chavez et al. (2012) foi encontrada uma relação negativa com o desempenho operacional, mas em Li et al. (2005), empresas com maior grau de utilização desta prática apresentaram melhores resultados no desempenho operacional. Em Droge, Jayaram, Vickery (2004), a prática se relacionou positivamente com o desempenho financeiro.

Segundo Kaynak (2003), resultados inconsistentes entre estudos podem estar relacionados aos diferentes *designs* de pesquisa. Alguns autores, como Choi e Eboch (1998) e Hendricks e Singhal (1997, 2001), operacionalizaram as práticas de Gestão da Qualidade Total (*Total Quality Management - TQM*) como um único constructo. Em outros, como o de Samson e Terziovski (1999), TQM é operacionalizada como um constructo multidimensional.

Outra possível causa para tais inconsistências é que, em geral, os estudos abordam cada uma das práticas isoladamente. Apenas poucos estudos avaliaram conjuntos de práticas (FURLAN; VINELLI; PONT, 2011) e mesmo assim com limitações. Isso dificulta determinar

quais práticas têm maior importância em determinado contexto, assim como os possíveis efeitos sobre o desempenho quando grupos de práticas são tratados em conjunto.

Além disso, a maioria dos estudos explora vários setores em conjunto. No entanto, o efeito das práticas pode variar por setor. Eroglu e Hofer (2011) observaram num estudo que envolveu cinquenta e quatro tipos de indústrias que a prática Inventário Enxuto tem efeito positivo no desempenho financeiro somente em determinados tipos de indústria. Os resultados deste estudo sugerem que existe um nível ideal de inventário enxuto por tipo de indústria.

Dados esses pontos, o presente estudo busca oferecer uma contribuição empírica a partir de um teste em ambiente controlado e comparável de diversas práticas de gestão simultâneas para um único setor e responder à primeira questão que motivou esta pesquisa:

Qual o efeito das práticas de gestão no desempenho das empresas?

Nas últimas décadas, um grande corpo de pesquisa foi desenvolvido no campo de operações e estratégia, resultando no acúmulo de conhecimento sobre práticas operacionais de gestão orientadas às empresas de manufatura, tais como JIT e TQM. Apesar da ampla disseminação acerca de seus potenciais efeitos positivos sobre o desempenho, tanto em trabalhos acadêmicos quanto no ambiente corporativo, não está claro o que leva algumas empresas a enfrentar dificuldades na adoção ou evolução de tais práticas. Alguns autores argumentam que a eficácia de determinadas práticas de gestão é altamente específica de contexto, não gerando necessariamente estes efeitos positivos (SOUSA; VOSS; 2008). No entanto, o que é esperado, em essência, é que a adoção destas práticas direcionem as empresas na diminuição de suas ineficiências, levando-as possivelmente à redução de custos e aumento de produtividade. A dificuldade na adoção ou evolução das práticas por muitas empresas passa a ser uma questão pertinente e leva à segunda questão de pesquisa: **Quais condições favorecem a adoção de práticas de gestão?**

Alinhado a estas questões, o presente estudo objetiva:

- a) identificar o efeito das práticas de gestão no desempenho;
- b) avaliar os fatores internos às empresas que levam a adoção de práticas de gestão.

Como contribuição adicional, sob o ponto de vista da prática empresarial, o estudo visa fornecer um guia para a análise e desenvolvimento das práticas de gestão em um setor específico – o setor de embalagens.

Para atender aos objetivos propostos, foi conduzida uma *survey* com 124 empresas respondentes do setor de embalagens situadas no Brasil. Para análise dos dados, foi adotado o método de regressão linear múltipla para testar o efeito das práticas de gestão no

desempenho e os efeitos dos fatores porte da empresa, estrutura societária familiar e *hubris*, característica psicológica de exagerada autoconfiança, na adoção de práticas de gestão.

Os resultados mostraram que as práticas de gestão estão altamente correlacionadas de maneira equilibrada, indicando que as empresas raramente adotam uma prática isolada e que elas evoluem em conjunto, levando a tratar as dez práticas em um único constructo, o que inviabilizou os testes das práticas de gestão individualmente. A necessidade de reformulação das hipóteses, no entanto, não prejudicou o objetivo principal de responder as questões de pesquisa levantadas.

Os resultados fornecem evidências de efeito positivo das práticas de gestão na lucratividade, no crescimento do faturamento e na produtividade das empresas. Em especial, foram encontradas evidências de que quanto maior o porte, maiores as chances de que a empresa apresente alto grau de utilização das práticas de gestão. Na direção oposta, o excesso de autoconfiança dos gestores (*hubris*) mostrou-se fator de influência negativa na evolução de tais práticas. Não foram encontradas evidências que o tipo de estrutura societária familiar influencie na adoção de práticas de gestão.

Este estudo foca nas práticas operacionais de gestão e aplica a Visão Baseada em Recursos (*Resource-Based View - RBV*), uma perspectiva teórica prevalente na literatura de gestão estratégica, conforme descrito na próxima seção.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na primeira seção deste capítulo, é apresentado um resumo dos princípios fundamentais da Visão Baseada em Recursos (RBV) e uma discussão sobre a evolução da RBV de forma a proporcionar um entendimento comum da lente teórica que está sendo emprestada e estabelecer a linguagem que será usada ao longo da pesquisa. A segunda seção apresenta uma revisão das literaturas de gestão de operações e de outras áreas funcionais em que são discutidas as práticas de gestão que são foco de interesse desta pesquisa e as suas influências nos desempenhos das empresas. A terceira seção apresenta uma revisão da literatura sobre o constructo desempenho empresarial considerando as suas dimensões operacional e financeira. Por fim, a quarta seção apresenta os elementos encontrados na literatura que podem influenciar a adoção de práticas de gestão nas organizações.

2.1 Visão Baseada em Recursos

As raízes da RBV podem ser atribuídas a uma série de origens intelectuais, incluindo os estudos do sociólogo Philip Selznick da década de 50, a Teoria Ricardiana da Renda da Terra de David Ricardo do século 19, a Teoria do Crescimento da Firma de Penrose publicado em 1959 (WAN et al., 2011) e o estudo sobre as implicações antitruste da economia (BARNEY; CLARK, 2007; GRANT, 1991).

A RBV ganhou crescente atenção dos acadêmicos do campo da gestão estratégica e de outras disciplinas acadêmicas (BARNEY, 2001; WAN et al., 2011), entre elas a gestão de operações (PILKINGTON; MEREDITH, 2009), a partir dos trabalhos pioneiros de Wernerfelt (1984) e Barney (1991).

A perspectiva teórica da RBV afirma que as empresas podem alcançar vantagem competitiva sustentável através da aquisição e controle de recursos com características específicas (BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PETERAF, 1993; WERNERFELT, 1984). De acordo com esta perspectiva, as organizações, ainda que dentro de uma mesma indústria e de um mesmo ambiente competitivo, são amplamente heterogêneas em termos de seus recursos e competências (BARNEY, 1991; WERNERFELT, 1984). Com base nestas diferenças, empresas do mesmo setor podem realizar certas atividades melhor do que outras e atingir,

para uma mesma atividade, diferentes desempenhos (BARNEY, 1991; DIERICKX; COOL, 1989).

Assim, a RBV oferece uma abordagem que considera a empresa como um conjunto de recursos e competências que lhe permite competir em certas situações e orientar a estratégia da empresa (GRANT, 1991), articulando o conjunto de características que tornam um recurso ou uma competência fonte potencial de vantagem competitiva. Barney (1991) argumenta que organizações que dispõem de recursos e competências com as características de serem valiosos, raros, difíceis de imitar e de substituir podem alcançar vantagens competitivas sustentadas. Por sua vez, estas vantagens competitivas podem gerar desempenho superior para uma determinada organização em relação aos seus concorrentes cujos recursos não possuem tais dotações.

No campo da estratégia de operações, pesquisadores têm buscado na RBV argumentos baseados na heterogeneidade de recursos para explicar a variabilidade do desempenho das empresas (KETOKIVI; SCHROEDER, 2004; POWELL, 1995). Muitas empresas buscam utilizar recursos de maneira semelhante aos competidores bem sucedidos, mas têm dificuldade em fazê-lo em decorrência de certos fenômenos, conforme apresentados por Barney (1991), tais como: condições históricas únicas – o recurso pode ter sido originalmente adquirido sob condições únicas e não replicáveis; ambiguidade causal, a partir de Lippman e Rumelt (1982) – as empresas podem ser incapazes de determinar a relação entre os recursos de outra empresa e seu sucesso; complexidade social, a partir de Diericks e Cool (1989) - o sucesso da empresa pode resultar de fenômenos sociais muito complexos para que os gestores possam compreender e relacionar os recursos com suas vantagens competitivas. Como consequência desta dificuldade, a heterogeneidade de recursos fica mantida.

A partir desta perspectiva teórica, estudos baseados na RBV mostraram que recursos internos das organizações podem contribuir para o sucesso organizacional. Resultados de uma recente meta-análise, que considerou 125 estudos de RBV publicados durante o período de 1991 a 2007, revelaram uma relação significativa entre recursos estratégicos das organizações e desempenho em mais de 29.000 organizações (CROOK et al., 2008), sugerindo que a gestão adequada dos recursos internos de uma organização pode ser entendida como fator relevante na capacidade da empresa em obter vantagens competitivas, geradoras de desempenho superior.

Como muitas teorias, a RBV evoluiu ao longo do tempo. Em uma edição especial do *Journal of Management*, Barney, Ketchen e Wright (2011) argumentam que:

[...] há fortes indícios da RBV ter atingido a maturidade como uma teoria. Primeiro, por estar sendo, cada vez mais, referenciada por acadêmicos como *Resource-Based Theory* (Teoria Baseada em Recursos) ao invés de *Resource-Based View* (Visão Baseada em Recursos). Segundo, devido a outras perspectivas que surgiram a partir da RBV, como a Visão Baseada no Conhecimento (KBV - *Knowledge-Based View*) por Grant (1996), a Visão Baseada nos Recursos Naturais da Firma (NRBV - *Natural-Resource-Based View of the Firm*) por Hart (1995) e Capacidades Dinâmicas (*Dynamic Capabilities*) por Teece, Pisano e Shuen, (1997). Terceiro, devido ao conhecimento da RBV estar sendo integrada a outras perspectivas teóricas, como exemplo, a Teoria Institucional (OLIVER, 1997) [...]. Finalmente, devido às publicações de avaliações do corpo de trabalho que envolve a RBV, como a meta-análise de evidências empíricas relacionadas aos princípios fundamentais da RBV publicada por Crook et al., 2008 (BARNEY, KETCHEN, WRIGHT, 2011, v.37, p. 1303, tradução nossa).

Os autores colocam que todos estes desenvolvimentos ocorridos nos últimos vinte anos sugerem que, como citado anteriormente, a RBV atingiu maturidade como teoria, podendo ser denominada como Teoria Baseada em Recursos.

2.2 Práticas de Gestão

Levando-se em conta que o termo “prática” é encontrado na literatura com diferentes definições (PENG; SCHROEDER; SHAH, 2008), cabe aqui formalizar aquela que foi adotada neste estudo. A abordagem para conceituar práticas de gestão partiu da definição utilizada por Teece, Pisano, Shuen (1997) para processos gerenciais, tratados pelos autores como rotinas ou práticas correntes. Rotinas utilizam grupos de recursos como, por exemplo, unidades especializadas de produção, com o objetivo de levar a empresa a atingir os resultados desejados, podendo apresentar diferentes níveis de utilização dentro da organização e diversas formas de interação entre elas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Winter (2003) denomina uma rotina de alto nível ou um conjunto de rotinas inter-relacionadas como uma competência (*capability*).

De forma semelhante, Peng, Schroeder e Shah (2008) definem competência como uma força ou proficiência de um conjunto de rotinas inter-relacionadas que têm o objetivo de desempenhar determinadas tarefas da organização. Os autores argumentam que as competências oriundas de rotinas que evoluem e incorporam o resultado das interações entre várias formas de conhecimento tornam-se cada vez mais específicas da firma e, portanto,

menos transferíveis. Além disso, a dificuldade de observar as complexas inter-relações entre rotinas, juntamente com a natureza tácita e de caminho dependente (*path-dependent*) de cada prática individualmente, são fatores que levantam barreiras significativas à imitação. Rotinas que executam atividades importantes para os objetivos da empresa, incorporam conhecimento acumulado ao longo de muito tempo e são específicas e pouco transferíveis tornam-se competências, respectivamente, valiosas, raras e de difícil imitação ou substituição. Segundo a RBV, este cenário caracteriza a presença de vantagens competitivas, podendo levar a desempenho superior por parte das organizações que as detêm. Assim como em Peng, Schroeder e Shah (2008), é importante ressaltar que o destaque dado às rotinas como base para competências não elimina outras origens, tais como recursos humanos talentosos ou tecnologias avançadas de informação e comunicação. Estas origens, no entanto, não são tratadas neste trabalho.

Em resumo, a abordagem adotada nesta pesquisa define prática de gestão como um grupo de rotinas que, quando evolui para graus avançados de utilização, passa a ser tratada como competência valiosa, rara e de difícil imitação ou substituição, fatores descritos na RBV como geradores de vantagem competitiva. Os atributos que caracterizam um grau avançado de utilização serão detalhados nas seções subsequentes deste estudo.

A escolha das práticas de gestão para esta pesquisa partiu de quatro fontes de referência e inspiração. A primeira delas foi a pesquisa realizada por Bloom e Reenen (2007) que, para compreender como e por que as práticas de gestão variam não apenas entre países, mas também entre empresas e setores industriais, desenvolveu e aplicou um instrumento de pesquisa com 18 práticas de gestão concentradas nas dimensões monitoramento de desempenho, definição de metas e gestão de pessoas e incentivos, consideradas pelos autores como operações-focadas.

A segunda fonte foi o questionário utilizado no projeto de pesquisa da Fundação Getúlio Vargas "Observatório de Gestão: Práticas Gerenciais em Empresas Brasileiras" que adaptou o instrumento de pesquisa do estudo de Bloom e Reenen (2007) para aplica-lo em empresas manufatureiras brasileiras de pequeno e médio porte. Neste projeto de pesquisa, 7 práticas do estudo original foram eliminadas e 7 novas práticas foram criadas para cobrir temas de relevância que não estavam presentes no estudo de Bloom e Reenen (2007), entre eles inovação tecnológica, relacionamento com clientes e *stakeholders*, responsabilidade ambiental e social e gestão de finanças (PADRÃO; MOTTA; VIEIRA, 2009).

A terceira fonte foi uma revisão da literatura, abrangendo os principais periódicos da área de gestão de operações, sobre os estudos empíricos que investigaram as relações entre as práticas operacionais e desempenho.

Por fim, a quarta fonte foi o resultado da análise de oito entrevistas em profundidade com executivos do setor de embalagens, realizadas com o objetivo de obter um conhecimento prático dos aspectos específicos e relevantes ao setor a serem tratados na pesquisa.

Tomando por base estas quatro referências, foram escolhidas dez práticas, conforme apresentado na figura 1. As práticas operacionais de gestão estão destacadas em cinza e têm relação direta com os modelos operacionais: Gestão da Qualidade Total (TQM), *Just-in-Time* (JIT), Manutenção Produtiva Total (TPM) e Gestão da Cadeia de Suprimentos (SCM). Também foi dado destaque para a prática de gestão de recursos humanos Construindo uma Cultura de alto-desempenho através de Incentivos, Avaliações e Meritocracia por tratar temas, tais como, treinamento, compensação, autonomia e delegação de poder, que são abordados em TQM. As demais práticas, embora não possam ser consideradas práticas operacionais em sentido estrito, ainda assim foram incluídas devido à sua relevância para as áreas operacionais das empresas do setor estudado.

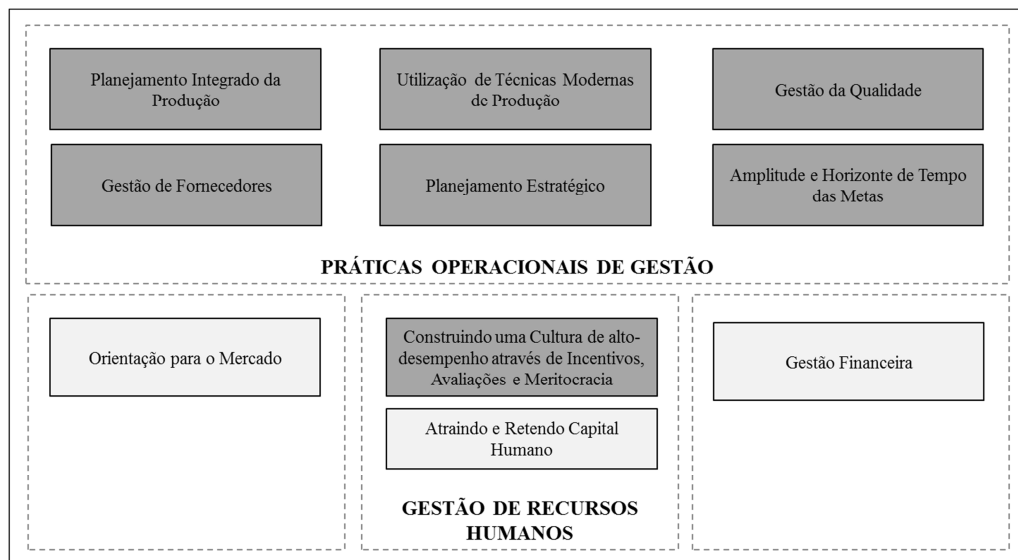


Figura 1 – Práticas de gestão focadas na pesquisa
Fonte: elaboração própria

A seguir é apresentada, a partir da revisão da literatura, uma breve descrição de cada uma das práticas de gestão selecionadas seguida dos resultados dos estudos que analisaram os impactos da prática em questão no desempenho das empresas.

2.2.1 *Planejamento Integrado da Produção*

A integração pode ser caracterizada no contexto organizacional em termos de interação, comunicação, troca de informação, grau de cooperação e acordo entre duas entidades e pode ser benéfica para a tomada de decisões que impactam as funções destas duas entidades (LEARY-KELLY; FLORES, 2002). Estas decisões podem estar inter-relacionadas quando decisões tomadas por uma função impactam diretamente as decisões e ações da outra função.

Um processo que envolve a tomada de decisões inter-relacionadas entre duas funções é o Planejamento de Vendas e Operações (*Sales and Operations Planning - S&OP*). Neste processo, as decisões de Operações relativas ao planejamento da produção compostas pelo planejamento da capacidade e da programação da produção, impactam diretamente na capacidade da área de Vendas em realizar o seu plano de vendas, atingir as suas metas ou em determinar o tempo de promoção de determinado produto (LEARY-KELLY; FLORES, 2002). Devido a estas inter-relações, o S&OP pode ser visto como um processo de negócio que integra e relaciona o plano estratégico corporativo com os planos diários de Operações. Muitos veem o S&OP como um processo multifuncional para construir um plano de Operações baseado em consenso para atender à demanda prevista (GRIMSON; PYKE, 2007).

A pesquisa conceitual nesta área propõe que o aumento da integração das decisões chaves em Operações e Vendas leva ao aumento do desempenho organizacional (LEARY-KELLY; FLORES, 2002). Estudos empíricos, de uma maneira geral, sugerem uma relação positiva entre S&OP e desempenho. Numa pesquisa que envolveu 121 empresas norte-americanas de diferentes setores, Leary-kelly e Flores (2002) encontraram um efeito positivo entre as decisões resultantes da integração das áreas de Produção e Marketing/Vendas das empresas e a lucratividade. Feng, D'Amours, e Beauregard (2008) concluiu que o modelo de S&OP com integração completa entre os planejamentos de produção, vendas, distribuição e suprimentos resulta em maiores retornos financeiros que os modelos de integração parcial (planejamento de produção e vendas não integrado com a distribuição e suprimentos) e dissociado (planejamento de vendas separado dos demais). Nakano (2009) encontrou um efeito positivo entre os S&OP e desempenho financeiro.

Grimson e Pyke (2007) propõem um *framework* de Integração S&OP estruturado por estágios de maturidade que o processo pode ser encontrado nas empresas, conforme ilustrado no Quadro 1.

	Estágio 1 Ausência de processos S&OP	Estágio 2 Reativo	Estágio 3 Padrão	Estágio 4 Avançado	Estágio 5 Proativo
Reuniões & Colaboração	Ausente. Silo cultural.	Discutido em reuniões de gestão de nível superior. Foco em metas financeiras.	Pré-reuniões de <i>staff</i> . Reuniões executivas de S&OP. Alguns informações de fornecedor e cliente.	Informações de fornecedores e clientes incorporadas. Fornecedores e clientes participam de partes das reuniões.	Reuniões orientadas por eventos suplantam reuniões agendadas. Acesso em tempo real a dados externos.
Organização	Ausente.	Presença informal da função S&OP. Componentes de S&OP estão em outras posições.	Função de S&OP é parte de outras posições: Gerente de Produto ou de Suprimentos.	Equipe formal de S&OP. Participação executiva.	S&OP é entendido como uma ferramenta para otimizar o lucro da empresa.
Medições	Ausente.	Mede o quanto Operações atende o plano de vendas.	Estágio 2 mais: Mensuração de Vendas sobre a precisão da previsão.	Estágio 3 mais: Introdução de novos produtos. Eficácia S&OP.	Estágio 4 mais: Lucratividade da empresa.
Tecnologia da Informação	Gerentes mantêm individualmente suas planilhas. Ausência de consolidação de informação.	Muitas planilhas. Alguns consolidação, mas feita manualmente.	Informação centralizada. <i>Software</i> de receita ou de planejamento de produção.	Processo <i>batch</i> . <i>Software</i> de otimização de receita e planejamento de produção, relacionado ao ERP não juntamente otimizado. S&OP <i>workbench</i> .	<i>Software</i> de otimização de integração S&OP. Completa interface com ERP, contabilidade e previsão de demanda. Solucionador em tempo real.
Integração do Plano S&OP	Ausência de planos formais. Operações tenta satisfazer as encomendas recebidas.	Plano de vendas direciona Operações. Processo <i>top-down</i> . Dinâmica de utilização da capacidade ignorada.	Alguns plano de integração. Processo sequencial em apenas uma direção. Planos <i>bottom up</i> moderados por metas de negócios.	Planos altamente integrados. Processo concorrente e colaborativo. Restrições aplicadas nas duas direções.	Integração perfeita dos planos. Processo focado na otimização do lucro da empresa como um todo.

Quadro 1 – *Framework* de Integração S&OP

Fonte: GRIMSON; PYKE, 2007, p.330, tradução nossa.

Através de processos multifuncionais, troca regular de informações e tomada de decisão conjunta, um planejamento integrado da produção cria alinhamento entre as diferentes funções internas de uma empresa (GRIMSON; PYKE, 2007), entre elas vendas (gestão de demandas), produção (planejamento da capacidade, programação e sequenciamento da produção), suprimentos (planejamento das necessidades de materiais) e logística (distribuição), busca reduzir o material em processo, tempo de processamento no chão de

fábrica, tempo de espera e custo de estocagem e melhora a capacidade de resposta a mudanças na demanda e aderência à data de entrega (STEVENSON; HENDRY; KINGSMAN, 2005).

Extraindo os principais elementos dos estágios representados no Quadro 1, conclui-se que uma empresa que utiliza plenamente a prática Planejamento Integrado da Produção apresenta as seguintes características:

- a) processo de planejamento participativo, ágil, transparente e produção negociada entre todas as áreas interessadas, inclusive fornecedores e clientes;
- b) existem mecanismos para garantir execução regular e completa do planejamento integrado da produção.

2.2.2 Gestão da Qualidade

A gestão da qualidade (GQ) está na sua fase madura. No final da década de 80 e no início da década de 90 muitas iniciativas relacionadas a esta prática, tais como Gestão da Qualidade Total (*Total Quality Management - TQM*) carregavam elementos de “moda”. Agora, no entanto, é amplamente aceito que as práticas subjacentes à GQ são fundamentais e essenciais para uma gestão eficaz e para a sobrevivência competitiva das organizações (NAIR, 2006; SOUSA; VOSS, 2002).

Nas últimas duas décadas é possível encontrar diversos estudos que tiveram como objetivo sintetizar a vasta literatura de GQ e identificar as principais dimensões desta prática (SOUSA; VOSS, 2002). O Quadro 2 compara três estudos que tiveram este objetivo e proporciona uma correspondência aproximada entre os constructos das práticas de GQ.

Para identificação das dimensões de GQ a serem analisadas neste estudo, foram consideradas as que apresentaram de forma consistente maior influência no desempenho das empresas nos estudos empíricos levantados na revisão da literatura (Apêndice A). São elas:

- a) apoio da alta direção;
- b) envolvimento dos funcionários;
- c) foco no cliente;
- d) gestão de processos.

As dimensões estão destacadas no Quadro 2. Em seguida estão descritos os seus efeitos nos desempenhos.

	Saraph, Benson e Schroeder (1989)	Flynn, Schroeder e Sakakibara, (1994)	Ahire, Golhar e Waller (1996)
Literatura utilizada como referência para elaboração dos constructos	Revisão focada em artigos, livros e estudos que endereçaram a gestão da qualidade a partir de um ponto de vista gerencial e também dos trabalhos teóricos dos principais gurus de qualidade (Deming, Juran, Crosby e Ishikawa).	Revisão realizada a partir de praticantes da gestão da qualidade e na literatura empírica sobre práticas de gestão da qualidade em uso efetivo nos Estados Unidos e Japão.	Revisão da literatura de gestão da qualidade, de comportamento organizacional e em teorias gerais de gestão.
Dimensões das práticas de GQ	<p>Qualidade dos dados e relatórios.</p> <p>Gestão de processos.</p> <p>Desenho do produto e serviço.</p> <p>Treinamento. Relação dos funcionários.</p> <p>Gestão da qualidade dos fornecedores.</p>	<p>Apoio da alta direção.</p> <p>Qualidade da informação.</p> <p>Gestão de processos.</p> <p>Desenho do produto.</p> <p>Gestão das pessoas.</p> <p>Envolvimento dos fornecedores.</p> <p>Envolvimento dos clientes.</p>	<p>Comprometimento da alta direção.</p> <p>Uso interno de informações de qualidade.</p> <p>Uso de controle estatístico de processo.</p> <p>Gestão da qualidade do desenho. <i>Benchmarking.</i></p> <p>Delegação de poder aos funcionários. Envolvimento dos funcionários. Treinamento dos funcionários.</p> <p>Gestão da qualidade dos fornecedores.</p> <p>Foco no cliente.</p>

Quadro 2- Comparação entre três estudos realizados para medir o grau de utilização das práticas de gestão da qualidade

Fontes: adaptado de SARAPH; BENSON; SCHROEDER, 1989; FLYNN; SCHROEDER; SAKAKIBARA, 1994; AHIRE; GOLHAR; WALLER, 1996, grifo nosso.

Apoio da alta direção. Observou-se que esta dimensão aparece como uma das principais direcionadoras da Gestão da Qualidade, capaz de promover uma cultura de qualidade nas empresas (FLYNN; SCHROEDER; SAKAKIBARA, 1994). Esta dimensão esteve presente em todos os artigos analisados que relacionaram a prática com desempenho. Os estudos empíricos encontraram que o apoio da alta direção para a qualidade está diretamente relacionado de forma positiva com desempenho operacional (SAMSON; TERZIOVSKI, 1999; SILA, 2007), financeiro (NAIR, 2006; POWELL, 1995; WILSON; COLLIER, 2000) negócios (SILA, 2007) e satisfação do cliente (DAS et al., 2000; SILA, 2007; WILSON; COLLIER, 2000). Apenas no estudo de Forza e Filippini (1998) não apresentou efeito significativo no desempenho (nos indicadores de conformidade e satisfação do cliente).

Envolvimento dos funcionários. Dimensão relacionada positivamente com o comprometimento dos funcionários em relação à qualidade (AHIRE; GOLHAR; WALLER, 1996) e incentivada pela alta direção (CHOI; EBOCH, 1998; WILSON; COLLIER, 2000) para que todos na empresa se sintam envolvidos e engajados com a qualidade. Esta dimensão

foi observada em quatro de onze estudos que relacionaram a prática com o desempenho. Os estudos empíricos encontraram uma relação positiva direta da dimensão com os desempenhos operacional e satisfação do cliente (CHOI; EBOCH, 1998) e também indireta com desempenhos operacional (KAYNAK, 2003; KAYNAK; HARTLEY, 2008;), financeiro e de negócios (DAS et al., 2000).

Foco no cliente, comprometimento ou envolvimento com o cliente. Dimensão presente em seis de onze estudos que relacionaram a prática com desempenho. O foco no cliente é outra ênfase chave nos programas de qualidade (DAS et al., 2000). Exige monitoramento e tratamento das reclamações, levantamento das expectativas e necessidades dos clientes e avaliações regulares de satisfação (AHIRE; GOLHAR; WALLER, 1996; FLYNN; SCHROEDER; SAKAKIBARA, 1994; SAMSON; TERZIOVSKI, 1999). Esta dimensão deve ser refletida em todo o planejamento e execução dos esforços relacionados à qualidade (AHIRE; GOLHAR; WALLER, 1996). Os estudos empíricos encontraram que foco no cliente está diretamente relacionado de forma positiva com o desempenho operacional (NAIR, 2006; SAMSON; TERZIOVSKI, 1999; SILA, 2007), negócios (NAIR, 2006; SILA, 2007) e satisfação do cliente (DAS et al., 2000; FORZA; FILIPPINI, 1998). Com relação ao desempenho financeiro, apresentou relação direta positiva em Nair (2006) e indireta em Sila (2007). Já no estudo de Powell (1995) não apresentou relação significativa.

Gestão de processos. Dimensão presente em nove de onze estudos que relacionaram a prática com desempenho. Implica numa abordagem preventiva para a melhoria da qualidade (FLYNN; SCHROEDER; SAKAKIBARA, 1994) resultando em menor dependência à inspeção (SARAPH; BENSON; SCHROEDER, 1989), definição e documentação de procedimentos de gestão de processos, com instruções de operações e configurações de máquinas para cada estação de trabalho a fim de minimizar a possibilidade de erros operacionais (FLYNN; SCHROEDER; SAKAKIBARA, 1994). O princípio da melhoria contínua pode ser suportado pela gestão de processos a partir da aplicação de várias técnicas, tais como o controle estatístico do processo e análise de Pareto (SARAPH; BENSON; SCHROEDER, 1989; SOUSA; VOSS, 2002). Os estudos empíricos encontraram que a gestão de processos está diretamente relacionada de forma positiva com o desempenho operacional (FORZA; FILIPPINI, 1998; KAYNAK, 2003; KAYNAK; HARTLEY, 2008; SILA, 2007; SAMSON; TERZIOVSKI, 1999), negócios (NAIR, 2006; SILA, 2007) e satisfação do cliente (CHOI; EBOCH, 1998). Com relação ao desempenho financeiro, apresentou relação positiva direta em Nair (2006) e Wilson e Collier (2000), indireta em Sila (2007) e relação não significativa em Powell (1995).

Extraíndo os principais elementos de cada uma das quatro dimensões descritas anteriormente, conclui-se que uma empresa que utiliza plenamente a prática Gestão da Qualidade apresenta as seguintes características:

- a) todos na empresa se sentem envolvidos e engajados com a qualidade e têm claro apoio da direção da empresa;
- b) a qualidade faz parte da cultura da empresa;
- c) as necessidades dos clientes são prioritárias;
- d) o foco é a garantia da qualidade dos processos e não o controle por inspeção ou amostragem;
- e) os processos de melhoria contínua são evidentes, sistemáticos e estruturados;
- f) as reclamações dos clientes são sempre justificadas e tratadas.

2.2.3 Utilização de Técnicas Modernas de Produção

Uma das formas de se obter eficiência operacional e maior lucratividade é através da adoção de práticas operacionais, tais como *Just-in-Time* (JIT), Operação Baseada no Tempo (*Time-based Manufacturing* - TBM) e Manutenção Produtiva Total (*Total Productive Maintenance* - TPM).

Com a adoção de práticas JIT, os japoneses obtiveram maior produtividade das fábricas, melhora da qualidade de processos e produtos, custos mais baixos e maiores lucros. Na década de 80 os norte-americanos, esperando repetir o sucesso japonês, começaram a incorporar os conceitos JIT em suas instalações de produção (CALLEN; FADER; KRINSKY, 2000). Céticos questionaram se JIT poderia ser transplantada de forma efetiva devido às diferenças significativas entre as culturas e os comportamentos empresariais japonês e norte-americano (CALLEN; FADER; KRINSKY, 2000). Assim, diversos estudos surgiram para analisar a relação entre JIT e desempenho (MACKELPRANG; NAIR, 2010).

Callen, Fader e Krinsky (2000) observaram num estudo que envolveu 100 empresas canadenses dos setores de autopeças e componentes eletrônicos, que fábricas que adotaram JIT, a partir da utilização das técnicas de Kanban, programas de manutenção preventiva, arranjo celular, sistema rápido de transporte de inventários, círculos da qualidade, entre outras, estão associadas com maior desempenho de inventário (em processo e produto final), melhor qualidade nos processos, menor custo variável e total, maior lucro operacional e

margem de contribuição (receita das vendas menos os custos variáveis). Num estudo semelhante, Fullerton e Mcwatters (2001) encontraram a partir das respostas dos executivos de 95 empresas que as fábricas com maior número de técnicas implantadas relacionadas à JIT, como Kanban, manutenção produtiva total, simplificação da estrutura organizacional, entre outras, obtiveram benefícios nas áreas mensuradas relacionadas à melhoria da qualidade (retrabalho, refugo e variáveis de inspeção), tempo de produção (tamanho dos lotes, tempo de resposta ao cliente, fila), redução dos inventários e lucratividade.

Maior lucratividade também foi observada a partir da adoção da prática operacional TBM, que possui muitos elementos considerados chave do JIT, como produção puxada, envolvimento dos funcionários do chão-de-fábrica na resolução de problemas, esforços de melhoria de qualidade, manufatura celular, manutenção preventiva e fornecedores confiáveis (KOUFTEROS; VONDEREMBSE; DOLL, 1998). Num estudo que envolveu 224 empresas de manufatura norte-americana, Nahm et al. (2006) encontraram que as empresas que apresentaram alto uso de técnicas relacionadas à TBM apresentaram maior desempenho financeiro (medido pelo crescimento das vendas e retorno sobre o investimento) e de negócios (medido pelo ganho de *market share* e posição competitiva global).

Relações positivas entre a prática TPM e desempenho operacional também foram encontradas na literatura. Esta prática é adotada para maximizar o rendimento operacional global dos equipamentos, considerando o ciclo de vida útil de cada equipamento, envolvimento e participação de todos os funcionários, desde a alta direção até os elementos operacionais da linha de produção (MCKONE; SCHROEDER; CUA, 1999) e pode ser dividida em elementos de curto prazo, relacionados a esforços focados em programas de manutenção autônoma e preventiva e, longo prazo, relacionados a esforços focados no desenho de novos equipamentos e na eliminação das fontes de ociosidade dos equipamentos (MCKONE; SCHROEDER; CUA, 2001), permitindo à empresa definir a política mais adequada para cada equipamento. McKone, Schroeder e Cua (2001) encontraram que TPM tem uma relação positiva e significativa com baixo custo (medido pelo maior giro de estoque), alto nível de qualidade (medido por níveis mais elevados de conformidade com as especificações) e forte desempenho de entrega (medido pelo maior percentual de entregas no prazo e por velocidades mais rápidas de entrega). Em outro estudo, no qual a prática foi analisada em conjunto com TQM, JIT e práticas de gestão de recursos humanos, os mesmos pesquisadores encontraram que a utilização simultânea destas práticas resulta em maior desempenho operacional (CUA; MCKONE; SCHROEDER, 2001).

Os estudos empíricos levantados na revisão da literatura que relacionaram as práticas JIT, TBM e TPM com desempenho (Apêndice B) mostraram que nenhuma técnica associada às práticas apresentou relação ou impacto negativo ou não significativa com o desempenho. Pode-se observar que as técnicas podem impactar positivamente o desempenho operacional, financeiro e de negócios através de menores níveis de estoque (HUSON; NANDA, 1995), da redução do *lead time* do cliente (WARD; ZHOU, 2006), do aumento da lucratividade (FULLERTON; MCWATTERS; FAWSON, 2003), do aumento da capacidade de resposta ao cliente e da obtenção de ganhos de *market share* (NAHM; VONDEREMBSE; KOUFTEROS, 2004; NAHM et al., 2006).

Além da adoção de técnicas relacionadas à JIT, TPM e TBM, melhorias significativas no desempenho operacional e financeiro também foram identificadas a partir da aplicação de técnicas relacionadas à Teoria das Restrições (*Theory of Constraints – TOC*). Resultados de uma meta-análise realizada por Mabin e Balderstone (2003) que considerou mais de 80 aplicações bem sucedidas de técnicas relacionadas à TOC mostraram que as empresas obtiveram benefícios como redução de *lead-time*, tempo de ciclo, aumento das receitas e lucratividade.

Por fim, melhorias no desempenho também foram observadas pelo uso da informação obtida a partir dos dados coletados para tomada de decisão, definição de planos de ação e melhorias de processos (KAYNAK, 2003). A provisão de informações de desempenho referentes à qualidade e aos processos produtivos de maneira precisa e em tempo hábil, pode ajudar a área de Produção a manter o processo sob controle e a produzir produtos com menos defeitos (FLYNN; SCHROEDER; SAKAKIBARA, 1994). Para que ações imediatas de resolução de problemas possam ser tomadas, todos os funcionários devem ter acesso a estas informações (FLYNN; SCHROEDER; SAKAKIBARA, 1994).

Extraindo os principais elementos de cada uma das práticas e técnicas operacionais citadas anteriormente, conclui-se que uma empresa que utiliza plenamente a prática Utilização de Técnicas Modernas de Produção apresenta as seguintes características:

- a) a empresa utiliza técnicas de otimização da produção como controle de estoques e perdas (JIT), teoria das restrições, lotes pequenos eficientes nos processos nos quais ela acha apropriado;
- b) existe um contínuo controle de desempenho por meio de quadros e painéis que são usados como base para análise de melhorias por todos os funcionários;
- c) a área de produção tem desempenho comparável aos melhores padrões internacionais;

- d) a empresa não utiliza uma política única de gestão de manutenção. Para cada equipamento é definido o melhor programa.

2.2.4 Gestão de Fornecedores

A importância da gestão de fornecedores para as operações das empresas é amplamente reconhecida na literatura de *supply chain management* (SCM) ou gestão da cadeia de suprimentos (PRAJOGO et al., 2012). Pesquisadores ao longo das últimas décadas têm argumentado sobre a necessidade de se ter uma relação estreita e integrada entre as empresas de manufatura e seus fornecedores (FLYNN; HUO; ZHAO, 2010) para criação de valor entre as partes e como um meio de se alcançar um desempenho superior.

A gestão de fornecedores ou gestão de relacionamento com o fornecedor foi caracterizada em Croxton et al. (2001) como um processo-chave no qual se define a forma como uma empresa interage com os seus fornecedores e tem o objetivo de fazer com que a empresa promova e encontre meios para fortalecer a relação com seus fornecedores, construindo relações próximas com um grupo seletivo e mantendo um relacionamento convencional com os demais. Além disso, estabelece que para cada fornecedor deva ser elaborado e gerenciado um Acordo sobre Produtos e Serviços (*Product and Service Agreement – PSA*).

Muitos estudos empíricos examinaram as relações entre as práticas de SCM, incluindo a gestão de relacionamento com fornecedores e os desempenhos das empresas. Na revisão da literatura sobre as práticas de SCM e desempenho (Apêndice C), pode ser observado que, dos 22 artigos analisados, 91% consideraram a prática gestão de relacionamento com o fornecedor e mostraram que há efeito positivo e significativo sobre o desempenho operacional (CARR et al., 2008; LIN et al., 2005; YEUNG, 2008), financeiro, negócios (LIN et al., 2005; YEUNG, 2008) e na satisfação de clientes das empresas (YEUNG, 2008). Em apenas um estudo apresentou relação significativa negativa com o desempenho operacional (Chavez et al. 2012).

A adoção de tal prática resulta em maior disponibilidade, melhor velocidade de entrega e maior confiabilidade do produto (LIAO; HONG; RAO, 2010). Além disso, uma cooperação mais estreita entre os fabricantes e seus fornecedores no desenho de produto ou

componente resulta em menor número de alterações de engenharia e menores custos operacionais (YEUNG, 2008).

Num estudo que identificou e consolidou 400 artigos relacionados à *Supply Chain Management*, Chen e Paulraj (2004), definiram um conjunto de medições confiáveis, válidas e unidimensionais desenvolvidas através de sucessivas etapas de análise e medição a partir de uma amostra de 221 empresas de manufatura. O Quadro 3 destaca os constructos diretamente relacionados à prática de gestão de fornecedores.

Práticas de SCM	Detalhamento dos constructos relacionados à Gestão de Fornecedores	Desempenho
1. Foco no Cliente 2. Apoio da Alta Gestão 3. Estratégia de Compras 4. Uso de Tecnologia da Informação 5. Compra Estratégica 6. Estrutura da Rede de Fornecedores 7. Redução da base de Fornecedores 8. Relacionamento de Longo-prazo com Fornecedores 9. Compartilhamento de Informação entre Empresas (Comunicação) 10. Equipes interfuncionais 11. Envolvimento do Fornecedor 12. Integração Logística	6.1 Nós temos uma fronteira organizacional flexível que facilita uma melhor comunicação e/ou o relacionamento com os nossos fornecedores chave. 6.2 Nossa relação com os fornecedores é baseada na interdependência ao invés de poder. 6.3 Nossa estrutura organizacional pode ser caracterizada como uma rede flexível de agregação de valor. 6.4 Nossa estrutura organizacional/rede de fornecedores não envolve relacionamentos baseados em poder. 7.1 Nós contamos com um pequeno número de fornecedores de alta qualidade . 7.2 Mantemos uma relação estreita com um conjunto limitado de fornecedores. 8.1 Esperamos que o nosso relacionamento com os fornecedores-chave durem um longo tempo . 8.2 Trabalhamos com os fornecedores-chave para melhorar a sua qualidade no longo prazo. 8.3 Os fornecedores veem a nossa relação como uma parceria de longo prazo . 8.4 Nós vemos os nossos fornecedores como uma extensão de nossa empresa. 11.1 Nós envolvemos os nossos fornecedores-chave nos estágios de desenho e desenvolvimento do produto . 11.2 Nós temos participação de fornecedores-chave nas nossas equipes de projeto. 11.3 Nossos fornecedores-chave tem grande influência no desenho de novos produtos. 11.4 Existe um forte consenso em nossa empresa que o envolvimento do fornecedor é necessário no desenvolvimento e desenho de produto.	Desempenho do Fornecedor: (Flexibilidade no Volume, Flexibilidade na Programação, Entrega no Tempo Correto, Consistência e Confiabilidade na Entrega, Custo e Qualidade) Desempenho do Comprador: (Flexibilidade no Volume, Velocidade de Entrega, Consistência e Confiabilidade na Entrega, Custo, Rápida Confirmação de Pedido de Cliente, Rápido tratamento de Reclamação de Cliente, Satisfação do Cliente, Retorno sobre Investimento, Lucro sobre Percentual de Vendas, Lucro Líquido Antes do Imposto, Valor Presente)

Quadro 3 - Constructos relacionados à prática gestão de fornecedores

Fonte: adaptado de CHEN; PAULRAJ, 2004, grifo nosso.

Aspectos semelhantes relacionados à gestão de fornecedores também são tratados pela filosofia TQM (THEODORAKIOGLOU; GOTZAMANI; TSIOLVAS, 2006). No Quadro 2 mostrado anteriormente, é possível observar que para medir o grau de uso de práticas da gestão da qualidade foram consideradas como dimensões das práticas de GQ a gestão da qualidade dos fornecedores e o envolvimento dos fornecedores. Estas dimensões tratam o estabelecimento de relações de longo prazo e confiança com um pequeno número de fornecedores, dependência mútua, assistência do fornecedor na fase de desenvolvimento do produto, existência de políticas de compras que enfatizam a qualidade ao invés de menor preço, disposição para atuar num ambiente de trabalho em equipe, controle estatístico do processo, treinamento, entre outras (AHIRE; GOLHAR; WALLER, 1996; FLYNN; SCHROEDER; SAKAKIBARA, 1994; SARAPH; BENSON; SCHROEDER, 1989).

Nos estudos empíricos que relacionaram TQM com desempenho (Apêndice A), sete estudos trataram as dimensões relacionadas à gestão de fornecedores, sendo que em cinco apresentaram impacto direto e significativo no desempenho operacional (KAYNAK, 2003; KAYNAK; HARTLEY, 2008; NAIR, 2006; SILA, 2007), de negócios (SILA, 2007) e na satisfação do cliente (DAS et al., 2000).

Extraindo os principais elementos relacionados à prática encontrados na literatura, conclui-se que uma empresa que utiliza plenamente a prática Gestão de Fornecedores apresenta as seguintes características:

- a) há confiança entre as partes;
- b) a empresa tem claro quem são os seus fornecedores estratégicos e busca estabelecer com estes fornecedores relacionamento de longo-prazo;
- c) os fornecedores estratégicos são parceiros e envolvidos no desenvolvimento de novos produtos e soluções e respondem imediatamente a eventuais problemas na produção.

2.2.5 *Orientação para o Mercado*

Com base na RBV, empresas com maior orientação para o mercado tendem a alcançar um desempenho superior devido à sua maior compreensão em relação aos concorrentes acerca das necessidades atuais e latentes de seus clientes, competências e estratégias dos concorrentes, requerimentos dos canais de distribuição e seus

desenvolvimentos, e ambiente de mercado (HULT; KETCHEN, 2001; MORGAN; VORHIES; MASON, 2009).

A orientação para o mercado foi descrita por Narver e Slater (1990, p.21, tradução nossa) como “[...] uma cultura organizacional [...] que gera de forma mais eficaz e eficiente os comportamentos necessários para criação de valor superior aos clientes e, portanto, contínuo desempenho superior ao negócio”. Estes autores desenvolveram o constructo de orientação para o mercado composto por três componentes comportamentais – orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional, além de dois critérios decisórios – foco no longo prazo e lucratividade.

Os componentes orientação para o cliente e orientação para o concorrente incluem todas as atividades que envolvem a aquisição de informação sobre os clientes e concorrentes no mercado-alvo e a disseminação destas informações ao longo dos negócios. O componente coordenação interfuncional compreende os esforços coordenados dos negócios, tipicamente envolvendo outros departamentos além do marketing para criação de valor superior aos clientes. Utilizando uma amostra de 140 unidades de negócios de uma grande corporação ocidental, o estudo encontrou um efeito positivo substancial da prática na lucratividade dos negócios, que foi representada pelo retorno sobre ativos (ROA). Em termos de confiabilidade e validade, a escala desenvolvida pelos autores se mostrou adequada para mensurar o relacionamento entre orientação para o mercado e desempenho organizacional.

As inferências comportamentais propostas por Narver e Slater (1990) mostraram-se consistentes com os resultados de Kohli e Jaworski (1990), que definiram orientação para o mercado como a geração e disseminação de informação por toda a organização e capacidade de resposta apropriada relacionada às necessidades e preferências atuais e potenciais dos clientes. Para delinear o constructo da prática e oferecer uma definição operacional, os autores realizaram uma extensa revisão na literatura de marketing e de disciplinas relacionadas. Além disso, realizaram entrevistas em profundidade com 62 gerentes em diversas funções de 47 organizações norte-americanas e com 10 acadêmicos de duas grandes universidades norte-americanas. Os autores identificaram três componentes básicos da orientação para o mercado. O primeiro componente, denominado geração de inteligência, refere-se à coleta e avaliação de necessidades atuais e potenciais dos clientes e monitoração das ações de concorrentes e regulamentações governamentais que podem influenciar as necessidades dos clientes. Os autores ressaltaram a importância de múltiplos departamentos se engajarem nesta atividade devido à visão particular que cada departamento pode trazer sobre o mercado e ao fato da inteligência ser gerada através de meios formais - por exemplo, a partir de pesquisas de

mercado, e informais - por exemplo, a partir de discussões com parceiros de negócios. O segundo componente, denominado pelos autores disseminação da inteligência, compreende a comunicação e disseminação formal e informal da inteligência de mercado para toda a organização. E o terceiro componente, denominado responsividade, refere-se à ação tomada em resposta à inteligência que é gerada e disseminada, compreendendo a seleção do mercado-alvo, desenho e oferta de produtos e serviços que atendam as necessidades atuais e futuras, produção, distribuição e promoção de produtos que favoreçam respostas positivas dos clientes finais. Os autores colocam ainda que as ações com base em inteligência de mercado capturam a velocidade e coordenação com os quais os programas de marketing são aplicados.

Num segundo estudo sobre o tema, Jaworski e Kohli (1993) procuraram entender porque algumas organizações são mais orientadas para o mercado do que outras e o efeito da prática sobre os funcionários e sobre o desempenho de negócios. Os resultados obtidos sugerem que a orientação para o mercado está relacionada à ênfase dada pela alta direção à ao assunto, à aversão a risco da alta-direção, aos conflitos e conexões interdepartamentais, e à centralização e orientação do sistema de avaliação e remuneração.

Por fim, um terceiro estudo foi realizado por Kohli, Jaworski e Kumar (1993) no qual foi publicada a escala MARKOR, que avalia basicamente três fatores: o grau em que uma unidade de negócios realiza atividades multidepartamentais de geração de inteligência; a disseminação desta inteligência horizontal e vertical por canais formais ou informais, e o desenvolvimento e adoção de programas de marketing com base na inteligência gerada. Vale destacar que as escalas desenvolvidas por Narver e Slater (1990) e Kohli, Jaworski e Kumar (1993) mostraram-se mais apropriadas para mensurar o grau de utilização da prática.

Diversos estudos destacam a relação entre orientação para o mercado e desempenho. Foi possível encontrar na literatura duas meta-análises que analisaram grande parte destes estudos e seus resultados suportam a relação positiva entre a prática e o desempenho organizacional. Kirca, Jayachandran, e Bearden (2005) a partir da análise de 114 estudos conduzidos em 25 países concluem que a relação entre a orientação para o mercado e desempenho (financeiro e de negócios) é mais forte em amostras de empresas de manufatura, em países com grau de desigualdade social, em termos de riqueza, status e poder aceitável entre os membros da sociedade e com tendência de buscar estabilidade e previsibilidade e em estudos que usam medidas subjetivas de desempenho. Além disso, os autores examinaram efeitos mediadores e encontraram que a orientação do mercado pode melhorar o desempenho de uma organização através do aumento de satisfação e fidelização dos seus clientes, da qualidade de seus produtos e serviços e de sua capacidade de inovação. Já os resultados da

meta-análise de Ellis (2006), que compreendeu 56 estudos realizados em 28 países, indicam que a orientação para o mercado apresenta efeito mais forte no desempenho nos estudos estabelecidos em mercados grandes, maduros e com cultura semelhante aos dos Estados Unidos, quando a prática foi mensurada utilizando a escala MARKOR e, confirmando o resultado encontrado em Kirca, Jayachandran, e Bearden (2005), quando os indicadores de desempenho foram mensurados de forma subjetiva.

Extraíndo os principais elementos encontrados na literatura, conclui-se que uma empresa que utiliza plenamente a prática Orientação para o Mercado apresenta as seguintes características:

- a) a empresa conhece bem os nichos que atende e suas necessidades atuais e potenciais (tendências do mercado);
- b) a área de Marketing e Vendas usam dados de pesquisa de mercado;
- c) a empresa atua de forma pró-ativa com pessoas dedicadas e processos alinhados para o relacionamento com os clientes e do mercado, buscando atender às suas necessidades em tempo hábil;
- d) os princípios de segmentação de mercado direcionam os esforços de desenvolvimento de novos produtos;
- e) a empresa mantém-se atualizada sobre informações relevantes relacionadas aos seus principais concorrentes.

2.2.6 *Planejamento Estratégico*

Uma estratégia ampla e integrada de como o negócio irá atingir os seus objetivos implica determinar caminhos adequados para se alcançar tais objetivos e a sua definição geralmente ocorre no planejamento estratégico das organizações (HAMBRICK; FREDRICKSON, 2001).

O planejamento estratégico pode ocorrer de maneira mais ou menos formal nas organizações e, em geral, segue um processo recorrente que fornece uma abordagem estruturada para a formulação da estratégica e que determina objetivos de longo prazo para a empresa, procedimentos para gerar e avaliar alternativas estratégicas e um sistema para monitorar os resultados do plano quando implementado (ARMSTRONG, 1982; WOLF; FLOYD, 2013). Esta prática, quando ocorre de maneira sistemática, garante que a quantidade

requerida de tempo e recursos seja alocada ao processo, que as prioridades sejam estabelecidas e que as pessoas envolvidas e afetadas pelo plano estejam comprometidas com as possíveis mudanças. A Figura 2 mostra de forma resumida as etapas de um processo de planejamento estratégico.

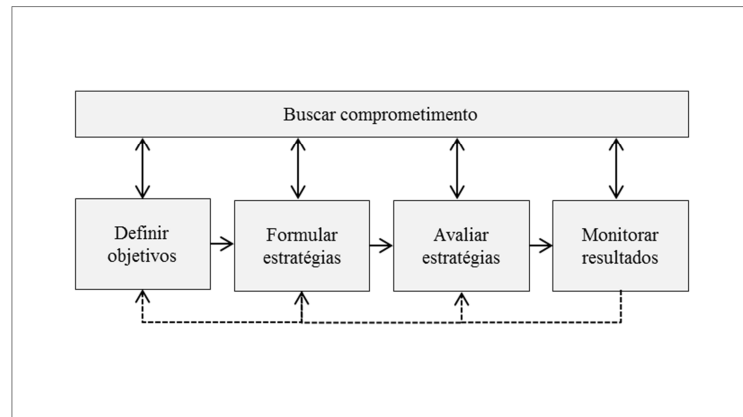


Figura 2 - Processo de planejamento estratégico
 Fonte: ARMSTRONG, 1982, p.198, tradução nossa.

O objetivo do planejamento estratégico é influenciar a direção estratégica da organização num determinado período e, nas últimas duas décadas, passou a ser considerada uma importante ferramenta para integrar, coordenar e comunicar as estratégias deliberadas pela alta-direção, assim como as decisões estratégicas emergentes tomadas pelos gerentes do nível médio e operacional (WOLF; FLOYD, 2013).

No processo de planejamento estratégico, tanto a alta-direção desempenha um importante papel devido à sua responsabilidade em conduzir o processo (HOROVITZ, 1981), quanto a gerência média, primeiro, por conhecer de forma detalhada as operações, segundo, por ser um importante canal de entrada de informações sobre os mercados, tecnologias e concorrentes para o planejamento estratégico nos níveis operacionais e, finalmente, por influenciar diretamente a vontade e capacidade de seus subordinados em implementar os objetivos do plano (WOLF; FLOYD, 2013). Como consequência, alguns processos de planejamento podem produzir melhores resultados do que outros.

Horovitz (1981) apontou a alta-direção como responsável pelas causas mais comuns de fracasso do processo de planejamento estratégico e, portanto, das decisões estratégicas. O autor citou problemas da alta-direção em se comprometer de forma clara com a estratégia definida, em definir metas e objetivos específicos como base para os planos de negócios, em avaliar formalmente a consistência do desdobramento do plano na organização, em persuadir as pessoas a se comprometerem com seus planos e, por fim, em tomar decisões

estratégicas fora do processo de planejamento. Por outro lado, foi observado que quando a alta-direção está fortemente envolvida no processo de planejamento de longo prazo, as empresas tendem a apresentar alto desempenho em termos de crescimento de vendas e retorno sobre as vendas (HOROVITZ; THIEHART, 1982).

No entanto, o efeito do planejamento estratégico sobre o desempenho de uma empresa ainda é incerto (ARMSTRONG, 1982; BOYD, 1991; PEARCE II; FREEMAN; ROBINSON, 1987; RUDD et al., 2008; WOLF; FLOYD, 2013). Embora alguns estudos tenham encontrado benefícios significativos (CAPON; FARLEY; DELMAR; SHANE, 2003; HULBERT, 1994; CUA; MCKONE; SCHROEDER, 2001; RHYNE, 1986; RUDD et al., 2008; SILA, 2007) outros não encontraram nenhuma relação (LEONTIADES; TEZEL, 1980; ROBINSON; PEARCE II, 1983; SAMSON; TERZIOVSKI, 1999; WILSON; COLLIER 2000) ou até mesmo pequenos efeitos negativos (ARMSTRONG, 1986). Também foi possível encontrar estudos que examinaram efeitos mediadores entre o planejamento e o desempenho, tornando a sua relação positiva. Como exemplo, Rudd et al. (2008) encontraram que o planejamento estratégico pode melhorar o desempenho financeiro de uma organização através de sua capacidade organizacional em obter rapidamente acesso aos recursos financeiros e em adaptar-se com agilidade às ofertas de mercado, ao *mix* de produto e/ou serviço e à capacidade de produção.

No geral, os artigos que analisaram uma série de estudos empíricos descobriram que as relações positivas entre a prática e o desempenho ultrapassam as negativas (ARMSTRONG, 1986; DALTON, 1984; SHRADER; TAYLOR) e que um dos motivos para as inconsistências de resultados entre os estudos empíricos é relacionado à falta de consideração da disseminação do planejamento estratégico ao longo do tempo (POWELL, 1992).

Extraíndo os principais elementos encontrados na literatura, conclui-se que uma empresa que utiliza plenamente a prática Planejamento Estratégico apresenta as seguintes características:

- a) o planejamento estratégico é desenvolvido e maduro, compreendendo as etapas de análise, direcionamento, desdobramento, execução e monitoramento;
- b) o planejamento estratégico realizado pela alta gerência, mas não restrito à ela.

2.2.7 *Amplitude e Horizonte de Tempo das Metas*

O estabelecimento de metas para todos os níveis da organização e a sua monitoração ajuda a organização a manter o compromisso com os objetivos representados pelo plano estratégico (ARMSTRONG, 1982).

A definição das metas deve ocorrer na primeira etapa do planejamento estratégico. Armstrong (1982) destaca a necessidade dos objetivos importantes serem explicitamente definidos, começando com a declaração escrita dos objetivos finais, que devem ser traduzidos em objetivos mais específicos de curto prazo para que cada tomador de decisão, a gerência média por exemplo, possa identificar como contribuir com os objetivos gerais de longo prazo. Além de específicos, o autor coloca que os objetivos devem ser mensuráveis a partir de declarações do que é desejado e dos prazos estabelecidos.

As metas de curto e longo prazo foram identificadas por Boyd e Reuning-Elliott (1998), como um dos principais indicadores de mensuração do planejamento estratégico ao examinarem o seu papel formal no desempenho organizacional. No entanto, muitas organizações, por vezes, enfatizam metas de curto alcance em detrimento das metas de longo prazo e, além disso, parecem concentrar-se apenas nos acionistas ou nos objetivos dos gestores (ARMSTRONG, 1982). Para evitar este problema, Armstrong (1982) sugere o uso de uma abordagem de análise de *stakeholders* que consiste em identificar todos os grupos que contribuem para a organização, como os credores, acionistas, colaboradores de todos os níveis hierárquicos, clientes, fornecedores de modo a definir objetivos específicos para cada grupo, o que significa incorporar e acompanhar uma variedade de metas de desempenho, tais como metas financeiras, operacionais e de negócios de curto e longo prazo, entre outras.

Extraíndo os principais elementos encontrados na literatura, conclui-se que uma empresa que utiliza plenamente a prática Amplitude e Horizonte de Tempo das Metas apresenta as seguintes características:

- a) há metas financeiras e não-financeiras de curto e longo prazo para todos os níveis da organização;
- b) as metas de longo prazo são traduzidas em metas de curto prazo de forma que aquelas de curto prazo se tornem uma "escada" para alcançar aquelas de longo prazo.

2.2.8 *Construindo uma Cultura de Alto Desempenho através de Incentivos, Avaliações e Meritocracia*

Pesquisadores têm sugerido ao longo dos anos que práticas de gestão de recursos humanos (GRH) têm potencial de melhorar e sustentar o desempenho organizacional (AHMAD; SCHROEDER, 2003). Na literatura de gestão de operações, a GRH é composta por um conjunto de práticas que moldam o ambiente organizacional em que as demais práticas operacionais de gestão são utilizadas (CUA; MCKONE; SCHROEDER, 2001; FURLAN; VINELLI; PONT, 2011).

As práticas de GRH encontradas nesta literatura estão relacionadas à comunicação interna; autonomia, treinamento dos colaboradores; trabalho em equipe; estabilidade de emprego; delegação de poder; contratação; avaliação de desempenho; compensação financeira e redução de distinção de status (AHMAD; SCHROEDER, 2003; CUA; MCKONE; SCHROEDER, 2001; DE MENEZES; WOOD; GELADE, 2010; JAYARAM; DROGE; VICKERY, 1999; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; MARTÍNEZ-COSTA, 2009; KATHURIA; PARTOVI, 1999, POWELL, 1995; SILA 2007). Tais práticas podem melhorar o conhecimento, as habilidade e competências atuais e potenciais dos colaboradores de uma organização e aumentar as suas motivações (HUSELID, 1995). Para as organizações, isto aumenta a retenção de colaboradores com alto desempenho e encoraja a saída dos que apresentam baixo desempenho (HUSELID, 1995). Além disso, a utilização de remuneração variável por desempenho e avaliações orientadas a resultados servem como incentivo aos colaboradores de alto desempenho, contribui para o alinhamento de objetivos individuais com as metas gerais das organizações e ajudam a construir uma cultura de alto desempenho. Huselid (1995) encontrou que estas práticas estão associadas com menor rotatividade de funcionários, maior produtividade e desempenho financeiro corporativo (HUSELID, 1995). O pressuposto é que sistemas mais eficazes de práticas de GRH que exploram simultaneamente o potencial de complementaridade e sinergias entre as práticas de GRH e que ajudam a viabilizar a estratégia competitiva de uma empresa são fontes de vantagem competitiva sustentada.

Na literatura de gestão de operações foram encontrados quatro estudos que relacionam práticas de GRH com o desempenho operacional (Apêndice D). As práticas referentes à comunicação interna, autonomia, treinamento dos funcionários e trabalho em equipe apresentaram relação positiva com o desempenho operacional (AHMAD;

SCHROEDER, 2003; CUA; MCKONE; SCHROEDER, 2001; JAYARAM; DROGE; VICKERY, 1999; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; MARTINEZ-COSTA, 2009). Já as práticas relacionadas à estabilidade de emprego, redução da distinção de status e delegação de poder não impactaram de maneira significativa o desempenho operacional (AHMAD; SCHROEDER, 2003; JAYARAM; DROGE; VICKERY 1999).

Além disso, a prática de gestão de pessoas ou de recursos humanos é uma dimensão tratada pela Gestão da Qualidade Total. Nos cinco estudos que relacionaram esta dimensão com desempenho (Apêndice A), somente em Wilson e Collier (2000) não apresentou impacto significativo no desempenho financeiro e de negócios.

Extraindo os principais elementos encontrados na literatura, conclui-se que uma empresa que utiliza plenamente a prática Construindo uma Cultura de alto-desempenho através de Incentivos, Avaliações e Meritocracia apresenta as seguintes características:

- a) a empresa se esforça para superar os concorrentes, fornecendo metas desafiadoras e ambiciosas, com desempenho transparente relacionado à responsabilidade e recompensas;
- b) os funcionários de alto desempenho e potencial são identificados, desenvolvidos através de treinamento e são promovidos ativamente;
- c) os funcionários que apresentam baixo desempenho são removidos ou realocados em funções menos críticas o mais rápido possível.

2.2.9 *Atraindo e Retendo Capital Humano*

Acadêmicos têm enfatizado a importância do capital humano como fonte de vantagem competitiva sustentável, aquela derivada principalmente das diferenças individuais idiossincráticas (COFF; KRYSCYNSKI, 2011). Tais diferenças podem ser criadas a partir do investimento em práticas de gestão de recursos humanos, consideradas importantes ferramentas para a construção de uma força de trabalho capaz de criar vantagem competitiva. Por exemplo, investimentos em processos sofisticados para seleção e recrutamento de funcionários qualificados, em treinamentos para capacitar os funcionários de acordo com as necessidades específicas da organização e em políticas de incentivos para motivá-los podem

ser usados para aumentar o valor, a raridade e a não substituição dos recursos humanos (SHAW; PARK; KIM, 2013).

Hitt et al. (2001) e Coff (1997) sugerem que o acúmulo de capital humano é potencialmente mais valioso quando são retidos onde foram desenvolvidos e, segundo Peteraf e Barney (2003), geram vantagem competitiva se a empresa for capaz de criar mais valor econômico do que o seu competidor. Dentro desta perspectiva, Coff e Kryscynski (2011) argumentam que a vantagem competitiva ocorre caso este valor econômico superior possa ser atribuído à capacidade da firma de ter acesso e utilizar os conhecimentos, perfis e habilidades do seu funcionário. Os autores concluem que o caminho crítico para a vantagem competitiva baseada no capital humano requer atrair, reter e motivar funcionários que tenham capital humano valioso com correspondente deságio econômico em relação ao concorrente.

Para criar e manter ativos humanos superiores dentro das organizações, Coff e Kryscynski (2011) sugerem soluções a serem adotadas pelos gestores que possam potencialmente suplantar os desafios relacionados a atrair profissionais críticos, reter os melhores funcionários e motivá-los para o trabalho. Para atrair, sugerem empregar profissionais reconhecidos pelo mercado como bons no que fazem e, assim, atrair outras pessoas com alta qualificação. Para reter, sugerem que as empresas aumentem a percepção positiva dos funcionários sobre a empresa, gerenciando aspectos não financeiros que levem à satisfação no trabalho, como ter gerentes que ofereçam oportunidade de aprendizado para as suas equipes, que promovam a participação de seus funcionários e mantenham equidade em suas decisões. E para motivar, os autores sugerem a aplicação de avaliações de desempenho que possibilitem aos gerentes de linha reconhecer e premiar os funcionários de bom desempenho e tratar desempenhos inadequados. Além disso, a adoção de práticas de gestão de recursos humanos relacionadas à oferta de remuneração competitiva, promoção interna de funcionários de bom desempenho e oferta de remuneração variável conforme desempenho, pode aumentar a capacidade da empresa em atrair, selecionar e reter funcionários com conhecimento, perfil e habilidades superiores e aumentar a motivação no trabalho (CHI; LIN, 2011; HUSELID, 1995).

Assim, as práticas associadas a atrair e reter recursos humanos talentosos, como as citadas anteriormente, tornaram-se foco de considerável interesse, tanto acadêmico como dos profissionais de empresas (CHI; LIN, 2011; PFEFFER, 1998), fazendo parte de sistemas de trabalho de alto desempenho (HUSELID, 1995). Os estudos empíricos nessa área propõem que a adoção de tais práticas leva ao aumento de desempenho organizacional. Por exemplo, Huselid (1995) encontrou que estas práticas geram um impacto positivo na produtividade,

rotatividade e nas medidas de desempenho financeiro. Hitt et al. (2001), mostraram que o acúmulo de capital humano e investimento em gestão de recursos humanos podem afetar positivamente o desempenho organizacional medido, no estudo, pela receita líquida total.

Extraindo os principais elementos encontrados na literatura, conclui-se que para uma empresa apresentar alto grau de utilização da prática Atraindo e Retendo Capital Humano a seguinte característica deve estar presente: a empresa deve prover uma proposta de valor única e superior em relação a qualquer outra empresa do setor com o objetivo de atrair e reter profissionais talentosos.

2.2.10 *Gestão Financeira*

Empresas bem-sucedidas devem garantir que seus sistemas de gestão, especificamente os sistemas de controle, tais como definição de metas orçamentárias, controle de custos e monitoramento dos resultados de desempenho, sejam devidamente projetados para atender a estratégia de negócios da empresa (SIMONS, 1987). Estudos empíricos sugerem que a estratégia de uma empresa é vinculada ao processo orçamentário, pois a partir da sua execução é possível refletir sobre a estratégia, ajustá-la quando necessário e identificar iniciativas táticas que diminuam as diferenças, caso elas ocorram, entre o desempenho atual e o desempenho esperado (LIBBY, LINDSAY, 2010).

Sistemas de controle devidamente projetados levam a inúmeros benefícios derivados da adoção de práticas relacionadas à gestão financeira. Tais práticas têm como uma de suas principais funções dispor aos gestores informações precisas e atualizadas para tomada de decisão (SIMONS, 1990). Chenhall e Langfield-Smith (1998) em uma pesquisa que envolveu 140 empresas australianas de manufatura listaram as práticas de gestão financeira de maior benefício para as empresas. Entre elas, os gestores citaram o uso do orçamento para controle de custos e planejamento do fluxo de caixa, análise de rentabilidade do produto, avaliação de desempenho relacionado ao retorno sobre investimento e planejamento estratégico formal. Também listaram as práticas de maior utilização por todas as empresas entrevistadas. Entre elas, 100% das empresas utiliza orçamento para o planejamento da posição financeira, 99% lança mão de orçamento para o planejamento do fluxo de caixa, do controle de custos e planejamento diário da operação, e 96% utiliza o orçamento como base

para avaliar se o desempenho relacionado ao retorno sobre investimento está dentro das metas planejadas. Também foram observadas pelos autores as práticas denominadas como estrategicamente focadas, consideradas mais contemporâneas devido aos seus objetivos de relacionar as operações às estratégias e objetivos da empresa. Entre as práticas observadas que apresentaram maior percentual de adoção pelas empresas podem ser citadas: primeiro, o uso, por 92 % das empresas, de medidas não financeiras para avaliação de desempenho, tais como entregas no tempo acordado, considerada pelos gestores como uma prática que gera alto benefício para a empresa; e, segundo, a adoção, por 91% das empresas, do *benchmarking* para avaliação de prioridades estratégicas e gestão de processos.

Resultados semelhantes foram encontrados por Libby e Lindsay (2010), que reforçam a relevância do uso de orçamento para propósito de controle gerencial nas empresas norte-americanas e canadenses. Das empresas analisadas, aproximadamente 90 % relatou que os benefícios de fazê-lo superam os custos. E quando avaliado o efeito da prática no desempenho organizacional, Simons (1988) sugere que metas orçamentárias quando definidas de maneira rigorosa estão positivamente relacionadas com o desempenho, medido na pesquisa pelo retorno sobre o investimento.

Decisões estratégicas de investimento também parecem influenciar de forma significativa o desempenho de longo-prazo e a organização como um todo (CARR; TOMKINS, 1996). Práticas financeiras diversificadas podem ser utilizadas para apoiar a tomada de decisão que envolve investimentos. Por exemplo, fluxo de caixa descontado pode ser usado para apoiar as decisões de investimentos internos da empresa, como uma aquisição ou aluguel de pequenos itens de equipamentos. Do mesmo modo, o uso da taxa interna de retorno e *payback*, serve para apoiar a avaliação de investimentos estratégicos, além de outras medidas financeiras tradicionais também muito utilizadas como retorno sobre o capital empregado e retorno sobre o patrimônio líquido (CARR; TOMKINS, 1996).

Extraíndo os principais elementos encontrados na literatura, conclui-se que para uma empresa apresentar alto grau de utilização da prática gestão financeira as seguintes características devem estar presentes:

- a) uso de orçamento como prática de controle gerencial;
- b) uso de alguma técnica de análise financeira para novos investimentos;
- c) uso de informações atualizadas disponibilizadas aos gestores para tomadas de decisão do dia-a-dia, como os custos e a rentabilidade de produtos e clientes.

2.3 Desempenho Empresarial

A literatura de gestão de operações apresenta uma série de estudos que mostram os benefícios que uma empresa obtém a partir do uso de práticas de gestão, tais como Gestão da Qualidade Total, *Just-in-Time* e *Supply Chain Management*. Por exemplo, práticas relacionadas à Gestão da Qualidade Total focadas na eliminação de defeitos e retrabalho resultam na melhoria da qualidade e da entrega de produtos (CUA; MCKONE; SCHROEDER, 2001). O uso de pequenos lotes, prática relacionada ao JIT, pode reduzir os produtos em curso (*work-in process inventories*) e organizar o ambiente de trabalho, melhorando, desta forma, o tempo de ciclo da produção. O relacionamento de longo prazo com clientes, prática relacionada à SCM, pode reduzir as incertezas da demanda e melhorar o entendimento das necessidades dos clientes (KAWANI; NARAYANDAS, 1995).

Os benefícios citados geralmente são mensurados a partir de indicadores de desempenho estabelecidos nas organizações. A Figura 3 apresenta um modelo desenvolvido por Venkatraman e Ramanujam (1986) delineando o domínio do conceito de desempenho empresarial. A concepção mais estreita do desempenho empresarial, denominado domínio de desempenho financeiro, gira em torno do uso de indicadores financeiros, como crescimento das vendas, lucratividade e ganhos por ação, adotados para refletir o cumprimento dos objetivos econômicos da empresa. A conceituação mais ampla do desempenho empresarial, além de incluir o domínio de desempenho financeiro, dá ênfase aos indicadores (não financeiros) de desempenho operacional, como participação de mercado, introdução de novos produtos, qualidade do produto e outras medidas de eficiência tecnológica, e concentra-se nos principais fatores de sucesso operacional que podem levar a um desempenho financeiro favorável (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986).

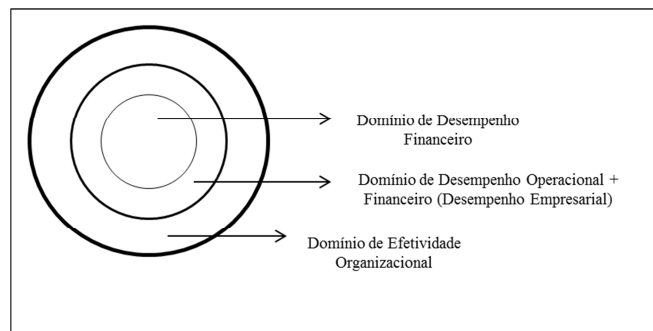


Figura 3 – Domínio do desempenho empresarial

Fonte: adaptado de VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986, p.803, tradução nossa.

Seguindo a classificação oferecida por Venkatraman e Ramanujam (1986), observou-se a utilização de diferentes níveis de desempenho empresarial nos estudos analisados que pesquisaram os efeitos das práticas operacionais de gestão no desempenho. Alguns estudos usam somente indicadores de desempenho financeiro ou operacional, enquanto outros utilizam ambos os indicadores. O Quadro 4 sintetiza os domínios de desempenhos analisados em cada um desses estudos.

DESEMPENHO FINANCEIRO	EROGLU; HOFER, 2011; FULLERTON; MCWATTERS; FAWSON , 2003; HENDRICKS; SINGHAL, 2001; HUSON; NANDA, 1995; POWELL, 1995
DESEMPENHO OPERACIONAL	CARR et al., 2008; CHAVEZ et al.; 2012; CHOI; EBOCH, 1998; CUA; MCKONE; SCHROEDER, 2001; DE MENEZES; WOOD; GELADE, 2010; FLYNN; SAKAKIBARA; SCHROEDER, 1995; FORZA; FILIPPINI, 1998; FURLAN; VINELLI; PONT , 2011; GIMENEZ et al.; 2012; HALLGREN; OLHAGER, 2009; JAYARAM; DROGE; VICKERY, 1999; KETOKIVI; SCHROEDER, 2004; LAWRENCE; HOTTENSTEIN, 1995; LI et al., 2005; LI et al.; 2012; LIAO; HONG; RAO, 2010; MACKELPRANG; NAIR, 2010; MATSUI , 2007; MCKONE; SCHROEDER; CUA, 2001; PRAHINSKI; BENTON, 2004; REXHAUSEN; PIBERNIK; KAISER, 2012; SALVADOR et al., 2001; SAMSON; TERZIOVSKI, 1999; SHAH; WARD, 2003; SWINK; NARASIMHAN; KIM , 2005; WARD; ZHOU, 2006; ZHOU ; BENTONJR , 2007
DESEMPENHO FINANCEIRO E OPERACIONAL	AHMAD; SCHROEDER, 2003; CALLEN; FADER; KRINSKY, 2000; CHEN; PAULRAJ, 2004; CHEN; PAULRAJ; LADO, 2004; DAS et al., 2000; DROGE; JAYARAN; VICKERY, 2004; FAWCETT et al., 2007; FULLERTON; MCWATTERS, 2001; FYNES; VOSS, BURCA, 2005; HUANG; STEWART; CHEN, 2010; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; MARTÍNEZ-COSTA, 2009; KAYNAK, 2003; KAYNAK; HARTLEY, 2008; LIN et al., 2005; NAHM et al., 2006; NAHM; VONDEREMBSE; KOUFTEROS, 2004; NAIR, 2006; ROBB; XIE; ARTHANARI, 2008; SILA, 2007; WILSON; COLLIER, 2000; TAN et al., 1999; TAN; LYMAN; WISNER, 2002; YANG; HONG; MODI, 2011; YEUNG, 2008

Quadro 4 – Tipos de desempenhos encontrados nas pesquisas empíricas de gestão operacional
Fonte: elaboração própria.

2.4 Determinantes das Práticas de Gestão

A literatura existente oferece uma gama de motivações que justificam a adoção de diferentes práticas de gestão na manufatura. Voss (2005) enumera algumas delas. Em primeiro lugar, o excelente desempenho das empresas montadoras japonesas, que levaram as empresas ocidentais a um foco contínuo sobre a identificação, adaptação e adoção de práticas

de fabricação japonesa. Em segundo, a disseminação da abordagem de *benchmarking*, que levaram as empresas a identificar os seus processos e práticas essenciais e buscar, em fontes externas à empresa, a melhor prática que as conduzissem ao desempenho superior. E em terceiro, o surgimento de prêmios, como o *Malcolm Baldrige National Quality Award* e o Prêmio Europeu de Qualidade, que trouxeram grande visibilidade para as melhores práticas em determinadas áreas.

Há também evidências de que empresas buscam adotar práticas por razões não relacionadas ao desempenho. Westphal, Gulati e Shortell (1997) constataram que a TQM pode ser adotada por razões institucionais, pressões normativas, por exemplo, que fazem muitas empresas adotarem, por mera imitação, práticas ou sistemas de gestão de qualidade legitimados.

Além disso, existem fatores contextuais, como tamanho da empresa, características dos líderes (WESTPHAL; GULATI; SHORTELL, 1997), contexto estratégico (DAS et al., 2000; SILA, 2007), entre outros, que podem influenciar a adoção de práticas de gestão (SOUZA; VOSS, 2008). Alguns fatores estão sob o controle dos gestores, como o grau de instrução, enquanto outros não estão, como estrutura societária (BLOOM; REENEN, 2007, 2010).

Com o objetivo de avaliar quais fatores internos às empresas favorecem a adoção de práticas de gestão, esta pesquisa investigará se o porte da empresa, estrutura societária familiar e determinadas características dos presidentes ou dos altos executivos influenciam na adoção de práticas de gestão. A seguir, são delineadas as principais razões que resultaram na escolha destes três fatores.

2.4.1 Porte da Empresa

O tamanho da empresa é assunto bastante frequente em estudos organizacionais (MCKONE; SCHROEDER; CUA, 1999). Empresas maiores são mais propensas a ter estruturas organizacionais mais complexas, mais níveis gerenciais, maior número de áreas, maior especialização de competências e funções, e maior formalização do que empresas menores (DAFT, 1995). Todas estas características podem levar a maior demanda por adoção de práticas de gestão mais sofisticadas.

Além disso, empresas de maior porte são favorecidas pela disponibilidade de recursos financeiros e humanos que podem facilitar a adoção e implementação de práticas (BLOOM; REENEN, 2010; MCKONE; SCHROEDER; CUA, 1999; SHAH; WARD, 2003). Dentro desta perspectiva, as pesquisas empíricas reforçam as relações positivas entre o tamanho da empresa e o grau de utilização das práticas. Cagliano, Blackmon e Voss (1998), num estudo que envolveu 297 pequenas e médias empresas europeias, encontraram que as práticas de classe mundial estão positivamente relacionadas com o porte e que a relação entre a adoção de práticas e desempenho também pode ser influenciada por este fator, principalmente em empresas com maior número de colaboradores. Evidências empíricas também apoiam que empresas com maior porte conseguem adotar um maior número de práticas do que as empresas com menor tamanho (PEARSON; WILSON, 1999; SHAH; WARD, 2003; WHITE). Com base nestes argumentos, é esperado que o porte da empresa seja um importante preditor para a adoção de práticas de gestão.

2.4.2 *Estrutura Societária Familiar*

As diferenças entre estruturas societárias podem ajudar a explicar por que algumas empresas investem mais ou menos em práticas de gestão. Por exemplo, as características de uma empresa multinacional podem influenciar na adoção de melhores práticas de gestão devido ao maior acesso a gestores mais qualificados e maior exposição a diferentes práticas de gestão (BLOOM; REENEN, 2007, 2010).

Da mesma forma, a estrutura societária familiar influencia de maneira relevante a maneira como os recursos críticos da empresa são controlados (CARNEY, 2005) e valorizados (HABBERSHON; WILLIAMS; MACMILLAN, 2003). Além disso, promove um ambiente de trabalho descrito por Habbershon e Williams (1999) como peculiar e familiar. Algumas das características relacionadas à gestão frequentemente observadas em empresas com este tipo de estrutura são informalidade e processos menos estruturados (HOROVITZ, 1981). Como os fundadores ou membros da família controlam os ativos da empresa, são responsáveis pelas tomadas de decisões (CARNEY, 2005) e por assumir os riscos (HOROVITZ, 1981), há uma tendência de serem excessivamente preocupados com a preservação da riqueza, o que pode inibir investimentos em recursos e estratégias de crescimento (CARNEY, 2005) afetando, desta forma, como os recursos são empregados e

gerenciados. Empresas com estrutura societária familiar geralmente promovem pessoas da família para cargos de gestão de modo a preservar o controle sobre os ativos, em detrimento de profissionais possivelmente mais qualificados, afetando, assim, a maneira como os recursos são empregados e gerenciados. Bloom e Reenen (2007) realizaram um estudo que envolveu empresas de quatro países cujos resultados mostram que as empresas com estrutura societária familiar na qual o filho mais velho assume a presidência da empresa devido à regra de primogenitura, e não por motivo de mérito, tendem a ser mal geridas.

Com base nestes argumentos, é esperado que a estrutura societária do tipo familiar seja importante fator preditor para o grau de utilização das práticas de gestão, influenciando-o de forma negativa.

2.4.3 *Hubris*

Ao longo dos últimos anos, o impacto de características psicológicas, como extremo excesso de confiança, dos altos executivos nas decisões da empresa e no desempenho vem recebendo cada vez mais atenção, especialmente das áreas de finanças corporativas e gestão estratégica (BOLLAERT; PETIT, 2010).

Hiller e Hambrick (2005), em uma revisão conceitual, propuseram que um excesso de confiança extremo refere-se ao constructo “*Hyper-Core Self-Evaluation (Hyper-CSE)*”. Os autores definem *Core Self-Evaluation (CSE)* como sendo a percepção que temos de nossa própria avaliação e a nossa relação com o ambiente, possuindo as seguintes características relacionadas à personalidade: autoestima, autoeficácia, *locus* de controle e estabilidade emocional. Os autores colocam que a autoestima refere-se a uma avaliação global individual de valor próprio; a autoeficácia à crença na sua capacidade de executar e realizar tarefas com sucesso; e o *locus* de controle, à convicção sobre quem e o que controla a ocorrência dos eventos da vida. Finalmente, a estabilidade emocional refere-se a um traço de personalidade que apresenta covariância com os três elementos anteriores, pois um indivíduo que apresenta elevada autoestima, elevada autoeficácia e possui *locus* de controle interno, ou seja, acredita que o seu destino é determinado por suas próprias ações, apresenta maior estabilidade emocional, mostrando-se um indivíduo confiante, com menos preocupações e ansiedade.

Os autores denominaram como *hubris*, a característica psicológica de exagerada autoconfiança pertencente ao constructo *Hyper-CSE*, e apresentam as suas implicações no processo de tomada de decisão estratégica dos altos executivos.

Hiller e Hambrick (2005) argumentam que, em média, os altos executivos apresentam CSE mais elevado do que a população em geral, conforme mostrado no Gráfico 1, e que apresentam variabilidade suficiente para permitir a investigação sobre as suas diferenças. Também descrevem as seguintes características dos alto executivos com “*hyper-CSE*”: são convictos de suas competências e acreditam profundamente que a aplicação de suas habilidades trarão resultados positivos, são livres de ansiedade e têm pouca preocupação com os resultados negativos, pois possuem uma convicção fundamental de que podem superar a adversidade e reparar todos os problemas.

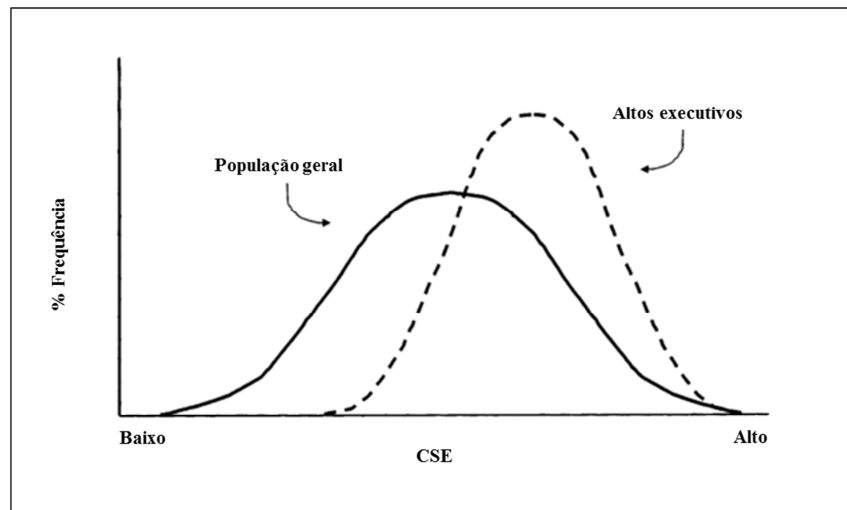


Gráfico 1 – Distribuição proposta dos níveis de CSE na população em geral e na de altos executivos
 Fonte: HILLER; HAMBRICK, 2005, p.308, tradução nossa.

Como consequência, Hiller e Hambrick (2005) sugerem que quanto maior o CSE, menos detalhados, mais rápidos e centralizados serão os processos de tomada de decisão estratégica da organização, mais a estratégia da organização vai desviar-se das tendências centrais da indústria e mais extremo será o (bom ou mal) desempenho da organização. Nesta linha, Hayward, Shepherd e Griffin, (2006) propuseram que empreendedores com excesso de confiança têm maior probabilidade de levar seus empreendimentos ao fracasso.

Baseado nestes argumentos é esperado que *hubris*, por ser um tipo de viés cognitivo que pode influenciar decisões (LI; TANG, 2010) seja um importante preditor para a adoção de práticas de gestão.

3 MODELOS PROPOSTOS E HIPÓTESES

Esta seção é composta por duas partes. A primeira parte descreve o primeiro modelo a ser utilizado e a hipótese elaborada com o objetivo principal de testar o efeito das práticas de gestão no desempenho das empresas. A segunda parte descreve o segundo modelo a ser testado e as três hipóteses formuladas com o objetivo de avaliar, dentro de um grupo específico de fatores, aqueles que favorecem ou inibem a adoção de práticas de gestão.

3.1 Efeito no Desempenho

Como discutido na fundamentação teórica, as práticas de gestão, quando em graus avançados de utilização, passam a ser tratadas como competências valiosas, raras e de difícil imitação ou substituição, descritas na RBV como geradores de vantagem competitiva, podendo levar a desempenho superior por parte das organizações que as detém. Considerando esta perspectiva, a primeira hipótese de pesquisa é formulada, cujo modelo (macro) é apresentado na Figura 4.

Hipótese 1: as práticas de gestão impactam positivamente o desempenho da empresa.

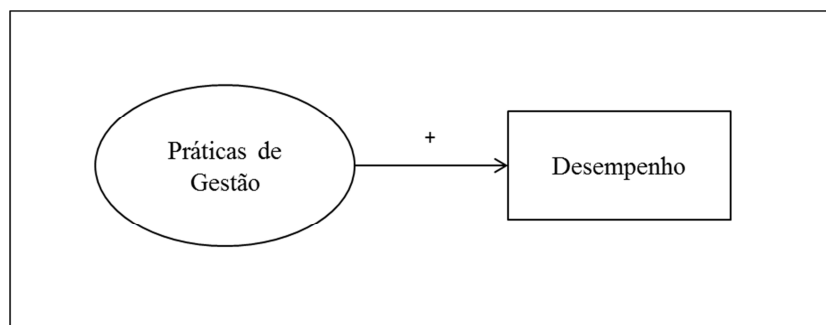


Figura 4 – Modelo para medir o efeito das práticas de gestão no desempenho da empresa
Fonte: elaboração própria

Nesta pesquisa, o desempenho será operacionalizado de três formas diferentes. As duas primeiras Lucratividade e Crescimento do Faturamento, selecionadas para buscar evidências que as práticas de gestão podem ser consideradas fontes de vantagem competitiva,

levando a desempenho superior (BRITO; BRITO, 2012). E a terceira, Produtividade, selecionada “por refletir de forma mais direta o impacto da implementação de práticas de gestão” (BIRD et al., 2008, p.481, tradução nossa). Assim, as variáveis dependentes do modelo são Lucratividade, Crescimento do Faturamento e Produtividade e as variáveis independentes referem-se às práticas de gestão.

Em função de a literatura ter se mostrado extensa e fragmentada, com o objetivo de trazer maior clareza, foram elaborados os quadros abaixo, que resumem as principais referências consideradas para elaboração das hipóteses.

O Quadro 5 mostra um resumo das principais referências sobre a operacionalização do desempenho consideradas para elaboração das hipóteses.

OPERACIONALIZAÇÃO DO DESEMPENHO	PRINCIPAIS REFERÊNCIAS
Lucratividade	BRITO; BRITO, 2012; FAWCET et al., 2007; FULLERTON; MCWATTERS, 2001; FULLERTON; MCWATTERS; FAWSON, 2003; HUANG; STEWART; CHEN, 2010; OU et al., 2010; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; MARTÍNEZ-COSTA, 2009; LIN et al., 2005; POWELL, 1995; YEUNG, 2008
Crescimento do Faturamento	BRITO; BRITO, 2012; HUANG; STEWART; CHEN, 2010; KAYNAK, 2003; KAYNAK; HARTLEY, 2008; KIM, 2009; LIN et al., 2005; NAHM; VONDEREMBSE; KOUFTEROS, 2004; POWELL, 1995; TAN et al., 1999
Produtividade	BIRD et al., 2008; DE MENEZES; WOOD; GELADE, 2010; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; MARTÍNEZ-COSTA, 2009; KAYNAK, 2003; KAYNAK; HARTLEY, 2008; LAWRENCE; HOTTENSTEIN, 1995; SAMSON; TERZIOVSKI, 1999; SHAH; WARD, 2003; SILA, 2007

Quadro 5 - Desempenho analisado na pesquisa e principais referências utilizadas
Fonte: elaboração própria.

O Quadro 6 mostra um resumo das principais referências consideradas em cada prática para elaboração das hipóteses.

PRÁTICAS DE GESTÃO	PRINCIPAIS REFERÊNCIAS
Planejamento Integrado da Produção	BLOOM; REENEN, 2007, 2010; FENG; D'AMOURS; BEAUREGARD, 2008; GRIMSON; PYKE, 2007; LEARY-KELLY; FLORES, 2002; NAKANO, 2009; PADRÃO; MOTTA; VIEIRA, 2009; STEVENSON; HENDRY; KINGSMAN, 2005
Gestão da Qualidade	AHIRE; GOLHAR; WALLER, 1996; BLOOM; REENEN, 2007, 2010; CHOI; EBOCH, 1998; DAS et al., 2000; FLYNN; SCHROEDER; SAKAKIBARA, 1994; FORZA; FILIPPINI, 1998; KAYNAK, 2003; KAYNAK; HARTLEY, 2008; NAIR, 2006; PADRÃO; MOTTA; VIEIRA, 2009; POWELL, 1995; SAMSON; TERZIOVSKI, 1999; SARAPH; BENSON; SCHROEDER, 1989; SILA, 2007; WILSON; COLLIER, 2000
Utilização de Técnicas Modernas de Produção	BLOOM; REENEN, 2007, 2010; CALLEN; FADER; KRINSKY, 2000; FLYNN; SCHROEDER; SAKAKIBARA, 1994; FULLERTON; MCWATTERS, 2001; FULLERTON; MCWATTERS; FAWSON, 2003; HUSON; NANDA, 1995; KAYNAK, 2003; KOUFTEROS; VONDEREMBSE; DOLL, 1998; MABIN; BALDERSTONE, 2003; MACKELPRANG; NAHM et al., 2006; MCKONE; SCHROEDER; CUA, 1999; MCKONE; SCHROEDER; CUA, 2001; NAIR, 2010; PADRÃO; MOTTA; VIEIRA, 2009; WARD; ZHOU, 2006

Gestão de Fornecedores	CARR et al., 2008; CHEN;PAULRAJ, 2004; KAYNAK, 2003; KAYNAK; HARTLEY, 2008; LIAO; HONG; RAO, 2010; LIN et al., 2005; NAIR, 2006; SILA, 2007; YEUNG, 2008
Orientação para o Mercado	HULT; KETCHEN, 2001; MORGAN; VORHIES; MASON, 2009; JAWORSKI; KOHLI, 1990; JAWORSKI; KOHLI, 1993; KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993; KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005; NARVER; SLATER, 1990; PADRÃO; MOTTA; VIEIRA, 2009
Planejamento Estratégico	ARMSTRONG, 1986; CAPON; FARLEY; HULBERT, 1994; CUA; MCKONE; SCHROEDER, 2001; DELMAR; SHANE, 2003; HAMBRICK; FREDRICKSON, 2001; HOROVITZ; THIEHART, 1982; PADRÃO; MOTTA; VIEIRA, 2009; RHYNE, 1986; RUDD et al., 2008; SHRADER; TAYLOR; DALTON, 1984; SILA, 2007; WOLF; FLOYD, 2013
Amplitude e Horizonte de Tempo das Metas	AHMAD; SCHROEDER, 2003; BLOOM; REENEN, 2007, 2010; HUSELID, 1995; JAYARAM; DROGE; VICKERY, 1999; PADRÃO; MOTTA; VIEIRA, 2009
Construindo uma Cultura de alto-desempenho através de Incentivos, Avaliações e Meritocracia	AHMAD; SCHROEDER, 2003; BLOOM; REENEN, 2007, 2010; DE MENEZES, WOOD; GELADE, 2010; HUSELID, 1995; JAYARAM; DROGE ; VICKERY, 1999; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; MARTÍNEZ-COSTA, 2009; KATHURIA; PADRÃO; MOTTA; VIEIRA, 2009; PARTOVI, 1999; SILA 2007
Atraindo e Retendo Capital Humano	BLOOM; REENEN, 2007, 2010; CHI; LIN, 2011; COFF, 1997; COFF; KRYSCYNSKI, 2011; HITT et al., 2001; HUSELID, 1995; PADRÃO; MOTTA; VIEIRA, 2009; SHAW; PARK; KIM, 2013
Gestão Financeira	CARR; TOMKINS, 1996; CHENHALL; LANGFIELD-SMITH, 1998; LIBBY, LINDSAY, 2010; PADRÃO; MOTTA; VIEIRA, 2009; SIMONS, 1988

Quadro 6 - Práticas de gestão analisadas na pesquisa e principais referências utilizadas
Fonte: elaboração própria.

Como serão analisados os efeitos de cada prática de gestão¹ no desempenho, a hipótese 1 é desdobrada em dez hipóteses. O Quadro 7 apresenta todas elas.

HIPÓTESE	FORMULAÇÃO
1a.	A prática Planejamento Integrado da Produção impacta positivamente o desempenho.
1b.	A prática Gestão da Qualidade impacta positivamente o desempenho.
1c.	A prática Utilização de Técnicas Modernas de Produção impacta positivamente o desempenho.
1d.	A prática Gestão de Fornecedores impacta positivamente o desempenho.
1e.	A prática Orientação para o Mercado impacta positivamente o desempenho.
1f.	A prática Planejamento Estratégico impacta positivamente o desempenho.
1g.	A prática Amplitude e Horizonte de Tempo das Metas impacta positivamente o desempenho.
1h.	A prática Construindo uma Cultura de alto-desempenho através de Incentivos, Avaliações e

¹ Houve necessidade de ajuste das hipóteses. As hipóteses reformuladas estão apresentadas na seção 5, subseção 5.8

	Meritocracia impacta positivamente o desempenho.
1i.	A prática Atraindo e Retendo Capital Humano impacta positivamente o desempenho.
1j.	A prática Gestão Financeira impacta positivamente o desempenho.

Quadro 7 – Hipóteses formuladas para testar o efeito das práticas de gestão no desempenho
Fonte: elaboração própria

3.2 Determinantes das Práticas de Gestão

Como discutido na fundamentação teórica, a literatura oferece diversas motivações que podem justificar a adoção de práticas de gestão na indústria. Este estudo trata três destes fatores, que são internos às empresas. A Figura 5 mostra o segundo modelo (macro) de pesquisa a ser testado. As variáveis independentes referem-se ao Porte da Empresa, Estrutura Societária Familiar, operacionalizada pelas variáveis Controle Societário Fundador e Controle Societário Família, e *Hubris*. Cada prática de gestão refere-se a uma variável dependente do modelo.

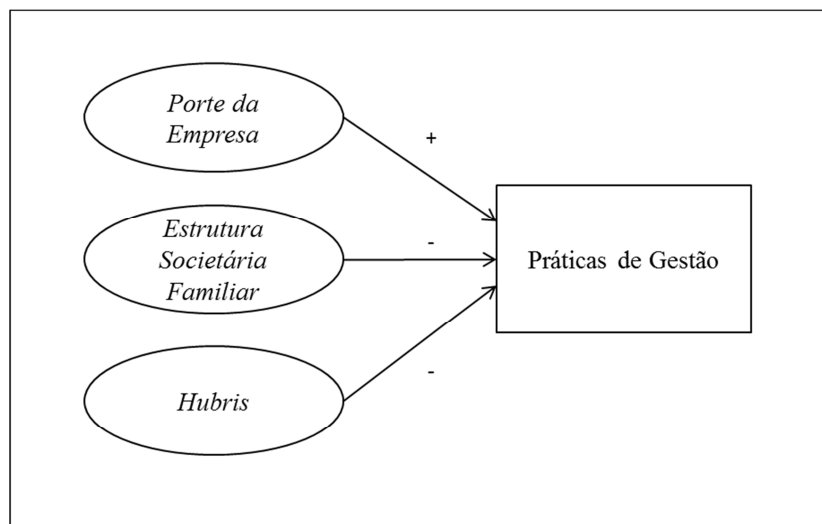


Figura 5 – Modelo para medir os efeitos do porte da empresa, *hubris* e da estrutura societária familiar nas práticas de gestão
Fonte: elaboração própria.

Considerando que empresas de grande porte são favorecidas pela disponibilidade de recursos financeiros e humanos que podem facilitar a adoção e implementação de práticas (BLOOM; REENEN, 2010; MCKONE; SCHROEDER; CUA, 1999; SHAH; WARD, 2003) e

que possuem estrutura mais complexas (DAFT, 1995) e, por este motivo, necessitam de processos mais estruturados para realizar a sua gestão, espera-se que a adoção de práticas esteja relacionada ao tamanho da empresa. A segunda hipótese é então formulada:

Hipótese 2: o porte da empresa impacta positivamente a adoção de práticas de gestão.

Esta segunda hipótese poderia ser desdobrada em dez hipóteses, uma relativa a cada uma das práticas de gestão. Mas, para maior clareza, será mantida apenas a formulação sintética.

Em segundo lugar, considerando que a estrutura societária familiar influencia de maneira relevante a forma como os recursos críticos da empresa são controlados, podendo inibir investimentos em recursos (CARNEY, 2005) afetando assim, a forma como os recursos são empregados e gerenciados, a terceira hipótese é então formulada:

Hipótese 3: a estrutura societária familiar impacta negativamente a adoção de práticas de gestão.

Do mesmo modo, esta terceira poderia ser desdobrada em dez hipóteses, uma relativa a cada uma das práticas de gestão, mas será mantida apenas a formulação sintética.

Finalmente, baseado no estudo de Hiller e Hambrick (2005), foi visto que as características de elevada autoestima, autoeficácia, *locus* de controle interno e estabilidade emocional nos altos executivos são fatores que influenciam a autoavaliação na direção de escores mais altos. Quando esta tendência é excessiva, passa a estar presente o risco de ocorrência de *hubris*, ou seja, um deslocamento para patamares mais altos entre o escore de autoavaliação e o resultado obtido pela aplicação de critérios científicos e objetivos de avaliação. Este deslocamento funciona na prática como uma espécie de “ilusão” – o efeito distorcido de se perceber numa posição mais avançada dada pela autoavaliação, do que a posição “real” - resultado da avaliação científica. Esta ilusão provavelmente leva à diminuição do foco, dos recursos dedicados e da própria energia aplicada às ações de melhorias das práticas de gestão nas organizações. A redução de tais condições diminui significativamente as chances de evolução das práticas na direção de estágios mais avançados. Em suma, sugere-se que a presença de *hubris* dificulta ou mesmo impede a adoção de práticas de gestão. Fica então formulada a quarta hipótese da pesquisa:

Hipótese 4: *hubris* impacta negativamente na adoção de práticas de gestão.

Assim como as duas anteriores, esta quarta hipótese poderia ser desdobrada em dez, uma relativa a cada uma das dez práticas de gestão, mas também será mantida apenas a formulação sintética.

4 SETOR DE EMBALAGENS DO BRASIL

Esta seção inicialmente descreve as características do setor de embalagens do Brasil. Em seguida são apresentadas as motivações para a escolha do setor para testar os modelos desenvolvidos nesta pesquisa.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o setor possui cerca de cinco mil empresas fabricantes de embalagens, gerando cerca de 230 mil empregos formais (ABRE, 2013). Dados divulgados pelo estudo “*Pack Trends 2020*”, desenvolvido por pesquisadores do Centro de Tecnologia de Embalagens (CETEA) e da Plataforma de Inovação Tecnológica do Instituto de Tecnologia de Alimentos (ITAL), 25 das 45 maiores empresas mundiais de embalagens possuem operações no país, sendo que 7 das 10 maiores empresas que atuam no Brasil são de origem nacional.

O setor pode ser subdividido de acordo com suas principais matérias-primas nos seguintes segmentos: plástico, papel, papelão e cartão, madeira, vidro e metal. A Figura 6 apresenta a produção física, com a participação de cada segmento na indústria de embalagens (ABRE, 2013). O valor bruto da produção física de embalagens atingiu R\$ 47,2 bilhões em 2012 (ABRE, 2013).

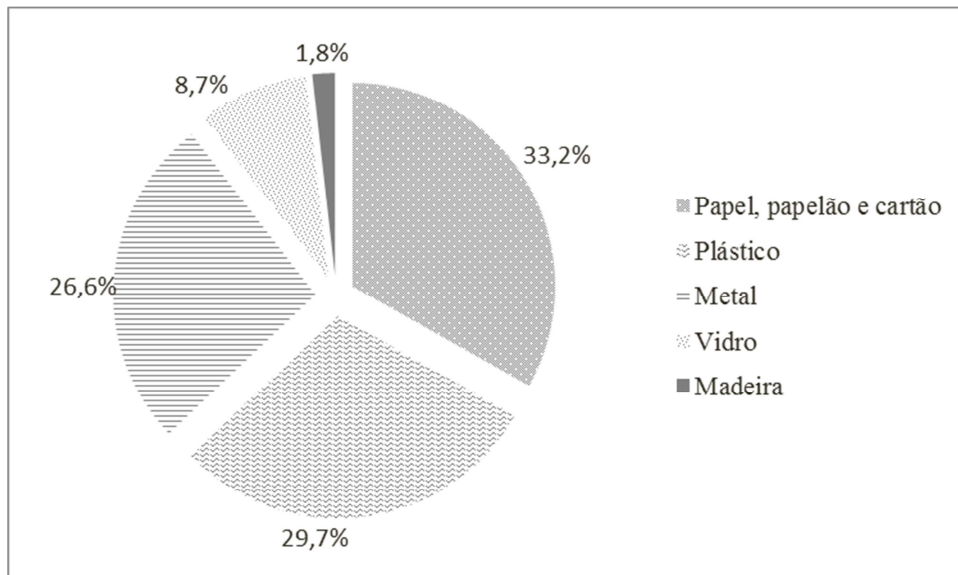


Figura 6 - Participação de cada segmento na indústria de embalagem
Fonte: ABRE, adaptado de IBGE, 2013.

Na análise por segmento, as embalagens de vidro apresentaram o melhor índice de crescimento com um aumento de 13,81% na sua produção no primeiro semestre de 2013,

seguidas por embalagem metálicas com 7,50% de incremento e embalagens plásticas com aumento de 1,99%. As embalagens de madeira e de papel, cartão e papelão tiveram retração na produção durante o período, com quedas de 20,56% e 1,34%, respectivamente (ABRE, 2013).

O setor de embalagens é impulsionado por uma série de tendências gerais, como urbanização crescente, expansão do setor de saúde, aumento na renda pessoal, entre outros, que estimulam a demanda por uma ampla gama de produtos em seus respectivos mercados de consumo, resultando em um crescimento no número de indústrias produtoras de embalagens para esses bens. Dados do estudo macroeconômico da indústria brasileira de embalagem, realizado pelo Instituto Brasileiro de Economia (IBRE) / Fundação Getúlio Vargas (FGV), demonstram que os fabricantes nacionais de embalagens registraram receitas líquidas de vendas de R\$ 46,7 bilhões em 2012, superando os R\$ 45,3 bilhões gerados em 2011, apesar da retração na produção de 1,19% em 2012. De acordo com o estudo, esta queda na produção acompanhou a retração da produção das principais indústrias usuárias de embalagem no ano de 2012, o que impactou diretamente nos resultados do setor de embalagem (ABRE, 2013). A Tabela 1 apresenta as principais indústrias usuárias do setor e seu consumo relativo aos anos de 2011 e 2012.

Tabela 1 - Principais indústrias usuárias de embalagens

	2011	2012
Alimentos	0,05	-2,09
Bebidas	-0,09	1,32
Fumo	13,39	-13,33
Vestuário e acessórios	-4,4	-10,46
Calçados e artigos de couro	-1,45	-3,62
Farmacêutica	3,52	0,52
Perfumaria, sabões, detergentes e produtos de limpeza	-1,45	3,32

Fonte: adaptado de ABRE, 2013.

Nota: % em relação ao ano anterior.

O setor de embalagens possui uma balança comercial deficitária. No ano de 2012, as exportações diretas do setor tiveram um faturamento de US\$ 498,3 milhões, representando um crescimento de 5,85% em relação a 2011 e as importações movimentaram um total US\$ 853,5 milhões, apresentando um crescimento de 4,12% no ano de 2012 na comparação com o ano de 2011 (ABRE, 2013).

O setor possui um elevado número de empresas devido à facilidade em se instalar novas unidades produtivas, que dependem basicamente de disponibilidade de recursos financeiros.

No entanto, executivos do setor não vislumbram novos competidores nessa indústria em decorrência do excesso de oferta (elevado número de empresas) e pela forte pressão por menores preços que a indústria usuária de embalagens tem exercido, tornando as margens cada vez menores e achatando a rentabilidade do setor. Além disso, as características dos ativos das empresas, tais como os tipos de equipamentos utilizados, dificultam a adoção de uma estratégia de diversificação para transitar para outros mercados. O excesso de oferta combinado à dificuldade de saída das empresas para outros mercados permite prever que o setor passará por um processo de fusão e aquisição acirrando a sua competitividade.

A escolha do setor de embalagens se deu a partir de algumas motivações. A primeira delas pelo fato do setor ser bem diversificado, com uma quantidade significativa de empresas familiares de médio porte concorrendo com outras empresas maiores (sete das dez maiores são nacionais) e com várias multinacionais (vinte cinco das quarenta e cinco maiores empresas de embalagens do mundo). Além disso, existem evidências de que empresas de médio porte de países emergentes em geral apresentam graus mais baixos de utilização de práticas de gestão em relação a empresas de países desenvolvidos e também em relação a multinacionais. Estas evidências sugerem que as empresas de países emergentes, como o Brasil, não utilizam plenamente este potencial e perdem competitividade, resultando em menores desempenhos (BLOOM; REENEN, 2007, 2010). O cenário competitivo de empresas de estruturas societárias e portes variados, associado à provável diversidade nos níveis de utilização das práticas gerenciais, favorece a análise quantitativa das relações entre práticas de gestão e desempenho.

Uma segunda motivação vem do ambiente competitivo caracterizado por pequenas barreiras à entrada de novos concorrentes, regulamentações não restritivas e disponibilidade de informações de mercado. Embora não possa ser considerado um mercado perfeito, estas características favorecem a competição, limitando a influência de fatores não diretamente associados às vantagens competitivas geradas pelos recursos da empresa e, portanto, diminuindo as chances de distorções nos resultados por conta de fatores estranhos ao ambiente da pesquisa.

Finalmente, o interesse da ABRE na pesquisa, disponibilizando sua base de informações, ajudando no contato com as empresas e com outras associações, assim como na divulgação do estudo, também contribuiu para a escolha do setor de embalagens.

5 MÉTODO

Esta pesquisa utilizou a metodologia quantitativa tipo *survey* com coleta de dados primários. O instrumento de coleta usou a metodologia descrita por Bloom e Reenan (2010) em que entrevistadores treinados desenvolvem um diálogo com o entrevistado seguindo um roteiro e avaliam a posição da empresa numa escala especialmente desenvolvida. Este método de coleta tem vantagens em relação aos métodos convencionais de questionários autoadministrados, pois evita um possível viés de escalas de avaliação que podem influenciar as respostas dos entrevistados (BLOOM; REENAN, 2010).

Para a coleta de dados foi customizado um questionário semiestruturado desenvolvido pelo projeto de pesquisa da Fundação Getúlio Vargas "Observatório de Gestão: Práticas Gerenciais em Empresas Brasileiras", que utilizou como base o instrumento de coleta da pesquisa de Bloom e Reenan (2007).

5.1 Customização do Instrumento de Coleta

O processo de desenvolvimento do instrumento de coleta requereu, além da fundamentação teórica, um conhecimento prático do setor a ser analisado. Para trabalhar os aspectos específicos ao setor das práticas em estudo, foram realizadas entrevistas em profundidade com executivos do setor de embalagens. Para escolha das empresas, foi solicitada à ABRE a indicação de vinte empresas representativas do setor que apresentassem toda a diversidade que pudesse caracterizar a indústria de embalagens. Além disso, para a seleção dos respondentes foram utilizados os critérios de terem reconhecida experiência no setor e conhecimento das práticas de gestão da empresa em que atuam.

Oito empresas aceitaram participar do processo. As entrevistas tiveram duração média de 60 a 90 minutos e seguiram as orientações elaboradas por Godoi e Mattos (2006). A modalidade de entrevista utilizada foi baseada em roteiro (Apêndice E), mas com flexibilidade na ordenação ou formulação de novas perguntas ao longo do processo. A técnica utilizada para registro dos dados foi gravação digital e anotações de pontos mais relevantes, técnica também utilizada para duas entrevistas realizadas por telefone. No início de cada entrevista foram apresentados os principais objetivos da pesquisa e foi descrita a metodologia

a ser utilizada. As entrevistas foram conduzidas a partir de uma visão abrangente sobre o setor de embalagens e convergiam para as práticas de gestão. A seguir são apresentados os resultados da análise das entrevistas e a reprodução de alguns dos relatos coletados durante as oito entrevistas, que contribuíram para o entendimento do setor. Para preservar o anonimato não foram identificados nos relatos os nomes das empresas e dos seus respectivos respondentes.

5.1.1 *Visão sobre o Setor*

A percepção sobre a situação do setor é um pouco negativa. A partir da visão dos entrevistados, identificou-se que o setor possui um elevado número de empresas e não se vislumbram novos competidores em decorrência do excesso de oferta, conforme observado pelos entrevistados:

“Esse é um setor que claramente tem excesso de oferta, por isso os preços estão baixos e a rentabilidade do setor está um lixo.” (Diretor Presidente, empresa familiar)

"Hoje você tem linha de financiamento do BNDES e bancos privados, você consegue diluir investimentos de equipamento de grande tecnologia, que está disponível para quem tiver capital e dá para abrir uma indústria em relativo pouco tempo." (Gerente, empresa familiar)

Os clientes exercem forte pressão por menores preços tornando as margens cada vez menores, achatando a rentabilidade do setor.

"[...] estamos numa fase muito difícil, de margens muito pequenas e até de prejuízo [...]." (Diretor, empresa familiar)

“[...] o setor de embalagens, salve raríssimas exceções é um setor de margens muito pequenas e existe excesso de oferta.” (Diretor, empresa multinacional)

As características dos ativos das empresas, como os equipamentos, dificultam a adoção de uma estratégia de diversificação para transitar para outros mercados. Por outro

lado, há uma perspectiva de aumento de demanda, trazendo otimismo para o setor. O excesso de oferta combinado à dificuldade de saída das empresas para outros mercados permite prever que o setor passará por um processo de fusão e aquisição.

“[...] o que vai acontecer com o mercado brasileiro, vai consolidar. Isto é o primeiro movimento, porque aconteceu no mundo inteiro, eu acho que vai ter um movimento grande nos próximos anos de consolidação.” (Diretor Presidente, empresa familiar)

5.1.2 Visão sobre as Práticas de Gestão

Sobre as práticas de gestão, duas se destacaram como possíveis diferenciais competitivos: Orientação para o Mercado e Gestão da Qualidade. A primeira tem relação direta com a capacidade de conquistar novos clientes, seja para a oferta de novos produtos ou mesmo para a criação de novas características para produtos já existentes. Quanto à Gestão da Qualidade, a obtenção de certificações ISO pode ser elemento decisivo na escolha do cliente do seu fornecedor preferencial. Além da aquisição, também a fidelização da carteira atual de clientes é considerada diferencial competitivo relevante. Neste caso, é fundamental a garantia de número reduzido de defeitos, consequência de uma boa Gestão da Qualidade dos processos operacionais. Ainda assim, na eventualidade da ocorrência de uma falha, um processo de resolução de problemas ágil e eficiente demonstra compromisso com a qualidade, colaborando para a conquista da confiança do cliente.

“Nós temos um laboratório próprio de controle de qualidade e este é nosso diferencial e quando eu quero convencer um cliente eu o levo na fábrica e, quando ele vê o nosso controle de qualidade, cai de costas.” (Diretor Presidente, empresa familiar)

"Para você perder o cliente é um segundo." (Diretor Presidente, empresa familiar)

“Nós temos todas as ferramentas da qualidade, nós temos todas as ISOs, temos uma gerência da garantia da qualidade, temos assistentes técnicos que fazem toda uma assistência no pós-venda [...] e trabalhamos com aquele pilar da manufatura de classe mundial.” (Diretor, empresa multinacional)

As práticas relacionadas à gestão de operações, como programação da produção e gestão de estoques, lidam com demandas que oscilam mês a mês, que dificultam o planejamento e forçam alto investimento de estoques em matérias-primas.

"É uma loucura. A minha programação é baseado em contato diário com o cliente [...]." (Diretor, empresa familiar)

"A nossa produção oscila bastante, característica desta indústria." (Gerente, empresa familiar)

"As plantas industriais seguem o *world class manufacturing*. Algumas plantas têm estágio mais avançado que outras e todas têm indicadores de desempenho chave, ou KPIs e periodicamente são feitas reuniões de revisão de desempenho." (Diretor, empresa multinacional)

"A gente trabalha com a ferramenta S&OP, vendas passando o *forecast* e planejamento explodindo este *forecast*, com um horizonte nosso de três meses, e explode matéria-prima, explode carga máquina [...] é uma ferramenta muito eficiente." (Diretor, empresa multinacional)

O acompanhamento do desempenho da produção apresentou diferentes maturidades nas empresas entrevistadas, indicando maior evolução nas empresas de estrutura societária não familiar.

"[...] não temos indicadores, os nossos KPIs são muito primários. A produção em si, nós temos alguns controles, como quantos metros quadrados eu produzi este mês frente ao mês passado, percentual de faturamento, mas por não ter KPI, isso não me diz nada [...]." (Gerente, empresa familiar)

"Usamos gestão à vista com indicadores de produtividade, de perda, de reclamação de cliente, por linha de produção, equipamento e por etapa [...] focamos principalmente em nível de ocupação das máquinas, OEE, em indicadores de perda de matéria-prima, que a matéria-prima é o nosso *drive* de maior custo [...]." (Diretor, empresa multinacional)

Esta diferença também pode ser observada nas práticas relacionadas a incentivo e Gestão Financeira.

"A gente não tem um RH aqui na empresa. A realidade é ainda do departamento pessoal que tem que tratar de burocracias, etc. Até porque o gerente de RH também é o técnico da segurança." (Gerente, empresa familiar)

"Não temos metas e temos dificuldade em entender como são as pessoas aqui dentro e fica muito restrita à chefia imediata, que tem o entendimento do que fazer [...]"(Gerente, empresa familiar)

"O que eu faço com os funcionários, desafiá-los, premiá-los e comemorá-los. Temos a festa de final de ano, que a gente premia o funcionário do ano, que ganha cinco dias em um bom *resort* com a família dele inteira [...]" (Diretor, empresa familiar)

"Utilizamos orçamento como prática gerencial, projeção de fluxo de caixa, projeção de *working capital* [...], temos um sistema muito bom, poderoso, a gente sabe exatamente a margem de todo produto que entra em máquina [...]" (Diretor, empresa multinacional)

O Planejamento Estratégico mostrou-se incipiente nas empresas familiares e avançado e estruturado nas empresas multinacionais.

"[...] a empresa tem um Conselho, os filhos têm feito reuniões agora bimestrais, têm algumas pessoas experientes de mercado, tinha uma pessoa que tocava o dia-a-dia da empresa, que foi vice-presidente da [...], são pessoas experientes, mas nunca teve uma pessoa focada em gestão ou em planejamento." (Gerente, empresa familiar)

"Desde 2005 realizamos planejamento uma vez ao ano, com revisão tri-anual, com o envolvimento das áreas de marketing, vendas e operações, todo mundo em alguma etapa do processo é envolvido." (Diretor, empresa multinacional)

Da mesma forma, as poucas práticas existentes de Orientação para o Mercado nas empresas familiares indicaram que prevalece o foco interno e a postura reativa diante do mercado e de seus clientes. No entanto, nas empresas de estrutura societária não familiar, mostrou-se evoluído e maduro.

"Esta questão de observar o mercado, as tendências, quem são os clientes que estão investindo, a gente erra pra burro [...]" (Diretor Presidente, empresa familiar)

“[...] temos um departamento de marketing e inteligência, que tem mapeado os nossos principais concorrentes em cada linha [...] e cada visita em cliente ou fornecedor é gerado um relatório.” (Diretor, empresa multinacional)

Por fim, a prática gestão de fornecedores surgiu no decorrer das entrevistas. Todos os entrevistados relataram que o setor possui poucos e grandes fornecedores estratégicos e um grande número de clientes de grande porte. A característica prevalente de trabalharem em um sistema de produção por demanda faz com que os principais insumos sejam fornecidos em curto tempo de reposição, gerando a necessidade de uma gestão mais estruturada no relacionamento com os principais fornecedores estratégicos.

“Eu disse que tenho só um fornecedor de [...] no Brasil, mas um fornecedor francês queria vender para a gente. Foi preciso montar uma estratégia toda de importação, estrutura no porto, estrutura e financiamento.” (Diretor Presidente, empresa familiar)

“Nesta indústria, os nossos números de fornecedores são muito pequenos, você conta nos dedos de uma mão, isto para todos os segmentos do setor [...], você está no meio de um sanduíche muito complicado, com clientes grandes de um lado, poucos fornecedores do outro e o elo mais fraco desta cadeia é o convertedor.” (Diretor, empresa multinacional)

“Basicamente três *drivers* direcionam o nosso relacionamento com os fornecedores. Primeiro preço. Estamos inseridos num mercado altamente competitivo, nossos clientes, principalmente estes clientes com grande estrutura regionais, eles ao longo dos últimos anos montaram departamento de suprimentos com uma inteligência muito forte [...] eles sabem quanto custa a [...] no porto da Índia e da China. Segundo a confiabilidade e o outro é nível de serviço, [...] o fornecedor precisa ter consistência.” (Diretor, empresa multinacional)

5.1.3 *Questionário*

Como resultado, o questionário foi adaptado (Apêndice F) para as dez práticas de gestão escolhidas. Nove práticas foram selecionadas e adaptadas das dezoito tratadas no instrumento de pesquisa utilizado no projeto de pesquisa da Fundação Getúlio Vargas "Observatório de Gestão: Práticas Gerenciais em Empresas Brasileiras". Foi identificada a

necessidade de incluir a prática Gestão de Fornecedores devido à sua relevância para o setor de embalagens.

5.1.4 Pré-teste

O questionário adaptado passou por uma fase de pré-teste, na qual foi aplicado em duas empresas familiares de médio porte e em uma multinacional de grande porte. Todas as entrevistas tiveram duração aproximada de 45 minutos. Após o pré-teste, pequenos ajustes foram realizados.

5.2 Coleta de Dados

Para facilitar o acesso às empresas, além da ABRE, a pesquisa também contou com apoio das demais associações do setor, entre elas Associação Brasileira da Indústria de Embalagens Plásticas Flexíveis (ABIEF), Associação Brasileira do Papelão Ondulado (ABPO), Associação Brasileira da Embalagem de Aço (ABEAÇO) e Associação Técnica Brasileira das Indústrias Automáticas de Vidro (ABIVIDRO).

A divulgação da pesquisa ocorreu através de envio de carta, desenvolvida juntamente com a diretora executiva da ABRE, envio de *e-mail* marketing, com *link* para a página da pesquisa no *site* da Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de São Paulo (FGV-EAESP), desenvolvido juntamente com a Divisão de Comunicação e Marketing da FGV-EAESP, envio de *e-mail* com remetente criado especificamente para a pesquisa e, por fim, através da publicação da pesquisa em *sites* direcionados para o setor, com apoio da assessoria de imprensa da ABRE.

O universo da população abordada contou com 456 empresas de segmentos do setor de embalagens que apresentam características de produção com maior valor agregado.

A aplicação do questionário foi realizada através de entrevistas telefônicas com duração média de 30 minutos, conduzidas por cinco alunos da FGV-EAESP treinados para esta finalidade. No total foram ministrados quatro treinamentos, com uma duração média de três horas cada, com o objetivo de orientar os alunos quanto ao método de pesquisa, alinhar conceitualmente as práticas de gestão investigadas e suas escalas, discutir exemplos de

respostas com os seus respectivos escores e uniformizar a avaliação de escores entre os entrevistadores. Esta uniformização de escores foi feita a partir de quatro simulações de entrevistas que haviam sido previamente gravadas. As práticas eram pontuadas por cada aluno no decorrer da entrevista, com posterior relato das pontuações, entendimento das divergências e realinhamento de conceitos.

Durante a coleta, cada entrevistador analisou, a partir de questões abertas seguidas de perguntas mais específicas com solicitações de exemplos, as respostas do entrevistado, que não tinha conhecimento da escala utilizada, e definiu os escores para as dez práticas de gestão. Já para o desempenho das empresas, os entrevistadores realizaram perguntas diretas para pontuação do escore.

O esforço de coleta de dados conseguiu a participação de 124 empresas, com uma taxa de resposta de 27,2% (124 de 456). A empresa do setor de embalagens é a unidade de análise considerada nesta pesquisa.

Para validar a consistência dos escores dos pesquisadores, 30,6% (38 de 124) das entrevistas passaram por um segundo processo de atribuição de escores realizado por um pesquisador independente. A correlação encontrada entre os escores foi de 0,93, o que mostra que para uma mesma entrevista, os escores dos pesquisadores e do pesquisador independente foram praticamente os mesmos. A Tabela 2 reporta as médias e as diferenças das médias entre os dois escores.

Tabela 2 – Média de escores dos pesquisadores e do pesquisador independente

	Média	Desvio padrão da média
Média de Escore - Pesquisadores	3,11	0,17
Média de Escore - Pesquisador Independente	2,99	0,17
Diferença entre Escores	-0,12	

Fonte: elaboração própria.

Apenas em três casos houve uma diferença de 2 pontos em determinada prática de gestão, sendo que em dois deles, somente uma prática apresentou este tipo de ocorrência e, no outro, três práticas. Para identificar diferenças significativas entre a média de escore dos pesquisadores e a média de escore do pesquisador independente foi aplicado um teste T. Com um nível de significância de 0,05, não foram identificadas diferenças significativas entre as duas médias ($p > 0,05$).

5.3 Amostra

A Tabela 3 mostra o perfil da amostra, refletindo a diversidade existente entre as empresas participantes com base nos segmentos do setor, número de colaboradores e estrutura societária.

Tabela 3 – Perfil da amostra

	Frequência	%
Segmento		
Embalagens de plástico flexível, rígido e semirrígido	68	54,8%
Embalagens de papel, papel-cartão e papelão ondulado	28	22,6%
Embalagens metálicas	13	10,5%
Embalagens de vidro	5	4,0%
Outros (Fabricante de rótulos, tampas, tintas, resinas)	10	8,1%
Total	124	100,0%
Número de Colaboradores		
3-19	7	5,6%
20-99	36	29,0%
100-499	49	39,5%
499-5000	30	24,2%
>5001	2	1,6%
Total	124	100,0%
Estrutura Societária		
Família (segunda geração em diante)	53	42,7%
Família (fundador)	37	29,8%
Multinacional	16	12,9%
Gestores profissionais	7	5,6%
Outra pessoa física	9	7,3%
Outro	2	1,6%
Total	124	100,0%

Fonte: elaboração própria.

Foi realizado o teste qui-quadrado para verificar se as proporções por segmento de empresas existentes na população da pesquisa, assim como na amostra, mantém relação significativa com a base de empresas pertencentes ao setor de embalagens do Brasil publicada pelo IBGE. O resultado mostrou (p-valor = 0,000) alto grau de independência entre as bases, possivelmente pelo fato do número de empresas dos segmentos de embalagens metálicas e de vidro estarem sobre representadas.

Os respondentes-alvo consistiram de gestores em posição de tomada de decisão, com visão ampla dos processos produtivos e das práticas de gestão da empresa. A Tabela 4 mostra a distribuição dos cargos dos respondentes. É possível observar que 42,7% das pessoas entrevistadas ocupam cargos de alta-direção.

Tabela 4 – Perfil dos entrevistados

	Frequência	%
Presidente/Sócio-proprietário	19	15,3%
Diretor	34	27,4%
Gerente	48	38,7%
Coordenador/Supervisor	13	10,5%
Outra posição	10	8,1%
Total	124	100,0%

Fonte: elaboração própria.

5.4 Medidas do Grau de Utilização das Práticas de Gestão

As variáveis independentes do modelo correspondem às 10 práticas de gestão selecionadas. São elas: PG1 para representar Planejamento Integrado da Produção, PG2 para Gestão da Qualidade, PG3 para Utilização de Técnicas Modernas de Produção, PG4 para Gestão de Fornecedores, PG5 para Orientação para o Mercado, PG6 para Planejamento Estratégico, PG7 para Amplitude e Horizonte de Tempo das Metas, PG8 para Construindo uma Cultura de alto-desempenho através de Incentivos, Avaliações e Meritocracia, PG9 para Atraindo e Retendo Capital Humano e PG10 para Gestão Financeira.

A escala para medir o grau de utilização de cada uma destas práticas de gestão é de 5 pontos, com 1 representando baixo ou inexistente e 5 representando grau avançado ou pleno.

O Quadro 8 apresenta os critérios de referência adotados para os valores 1, 3 e 5 da escala.

DESCRIÇÃO DE REFERÊNCIA SOBRE O GRAU DE UTILIZAÇÃO DA PRÁTICA DE GESTÃO (PG)			
PRÁTICA DE GESTÃO	1	3	5
PG1	Cada área faz o seu planejamento de forma independente, o nível de comunicação entre produção, vendas e suprimentos é baixo.	O processo de planejamento apresenta certa agilidade, mas ainda ocorrem situações em que algumas áreas se sentem prejudicadas. Geralmente os fornecedores críticos são envolvidos, mas os clientes não.	O processo de planejamento é participativo, ágil, transparente e a produção é negociada entre todas as áreas interessadas, inclusive fornecedores e clientes. Existem mecanismos para garantir sua execução regular e completa.
PG2	Somente a área de Produção é responsável pela qualidade. A qualidade é medida apenas por inspeção. Eventuais melhorias resultam de soluções de problemas (reativa). A empresa não tem mecanismos formais ou informais estabelecidos tanto para documentação como para melhoria de processos.	A qualidade é responsabilidade principalmente da área de Qualidade e a sua importância é mais discurso que estratégia – importância comercial (ISO 9001). O objetivo principal é conformidade com as especificações. A inspeção é ainda uma forma relevante de atingir a qualidade e as melhorias em processos e produtos são feitas a partir de eventos específicos (reuniões, workshops) com equipes dedicadas. As reclamações e sugestões são analisadas e são adotadas ações de melhorias. Podem existir programas 5S implantados.	Todos se sentem envolvidos e engajados com a qualidade e tem o apoio claro da direção da empresa. É evidente que qualidade faz parte da cultura da empresa. As necessidades dos clientes são prioritárias. O foco é a garantia da qualidade dos processos e não o controle por inspeção ou amostragem. Os processos de melhoria contínua são evidentes, sistemáticos e estruturados. As reclamações dos clientes são sempre justificadas e tratadas. Nota-se entusiasmo no relato do entrevistado.
PG3	A empresa não utiliza técnicas modernas de produção. O principal foco da área de produção é cumprir os volumes previstos – visão reativa e interna. Não existe um monitoramento sistemático do desempenho. A manutenção é quase sempre corretiva e não existe um plano de manutenção.	A empresa utiliza técnicas de otimização da produção, mas demonstra não usar os seus resultados para a melhoria do desempenho. Quadros e painéis de desempenho estão instalados na produção, porém o desempenho é acompanhado somente pela alta administração e os funcionários têm pouco envolvimento com melhorias. Existe uma preocupação de comparação de desempenho com os concorrentes. A manutenção preventiva existe, mas corretiva ainda é muito relevante. Existe um plano de manutenção para a grande maioria dos equipamentos, mas o número de paradas não previstas é alto.	A empresa utiliza técnicas de otimização da produção como controle de estoques e perdas (Just in Time), teoria das restrições, lotes pequenos eficientes nos processos nos quais ela acha apropriado. Existe um contínuo controle de desempenho por meio de quadros e painéis que são usados como base para análise de melhorias por todos os funcionários. A área de produção tem desempenho comparável aos melhores padrões internacionais. O entrevistado mostra que não utiliza uma política única de gestão de manutenção. Para cada equipamento é definido o melhor programa.
PG4	Os fornecedores são escolhidos através do critério menor preço, o relacionamento é conduzido pelo departamento de compras e fica restrito ao momento da transação. A troca de fornecedores é frequente.	A empresa tem dificuldade em estabelecer uma base estável de fornecedores estratégicos. Existem critérios para a seleção e avaliação dos fornecedores estratégicos, mas não são necessariamente formais e sistemáticos. Eventualmente os fornecedores estratégicos participam nos estágios iniciais do desenvolvimento de novos produtos.	Há confiança entre as partes. A empresa tem claro quem são os seus fornecedores estratégicos e busca estabelecer com estes fornecedores relacionamento de longo-prazo. Os fornecedores estratégicos são parceiros e envolvidos no desenvolvimento de novos produtos e soluções e respondem imediatamente a eventuais problemas na produção.

PG5	Empresa não orientada para o cliente; tem foco interno, na produção, e postura reativa diante dos clientes.	Empresa conhece seus nichos de atuação e as necessidades de seus clientes; realiza reuniões interdepartamentais pelo menos uma vez por ano para discutir as tendências do mercado. A área de vendas/marketing reúne-se com as demais áreas funcionais da empresa para explicar as necessidades futuras dos clientes. No entanto, apresenta dificuldade em implementar as necessidades dos clientes em tempo hábil.	Empresa orientada para o mercado; conhece bem os nichos que atende e suas necessidades atuais e potenciais (tendências do mercado); usa dados de pesquisa de mercado. Atua de forma pró-ativa e tem pessoas dedicadas e processos alinhados para o relacionamento com os clientes e do mercado, atendendo às suas necessidades em tempo hábil. Princípios de segmentação de mercado direcionam os esforços de desenvolvimento de novos produtos. A empresa mantém-se atualizada sobre informações relevantes relacionadas aos seus principais concorrentes.
PG6	Planejamento estratégico inexistente ou incipiente; grandes focos e metas são definidos pela alta gestão.	Planejamento estratégico existente, com algumas etapas de análise e reflexão; processo restrito à alta gestão; nível intermediário da hierarquia é envolvido de forma heterogênea. Não há evidências de acompanhamento das metas.	Planejamento estratégico desenvolvido e maduro, compreendendo as etapas de análise, direcionamento, desdobramento, execução e monitoramento; processo realizado com envolvimento da alta gerência, mas não restrito à alta gestão.
PG7	As metas são exclusivamente financeiras ou contábeis e de curto prazo. Elas são restritas à alta administração.	Existem metas financeiras e não-financeiras para nível gerencial. O foco ainda é de curto prazo. Em muitos casos, são definidas independentemente e não estão necessariamente interligadas.	Há metas financeiras e não-financeiras de curto e longo prazo para todos os níveis da organização. Metas de longo prazo são traduzidas em metas de curto prazo de forma que aquelas de curto prazo se tornem uma "escada" para alcançar aquelas de longo prazo.
PG8	A empresa não tem um processo de avaliação estruturado e formal. As pessoas são recompensadas igualmente, independentemente do nível de desempenho. São promovidas principalmente pelo critério "tempo de empresa" e quando apresentam baixo desempenho são raramente removidas de suas posições.	A empresa tem um sistema de avaliação formal para atribuição de recompensas relacionada ao desempenho. O bom desempenho é um dos fatores que contribuem para a promoção, assim como avaliações e tempo de casa. Pessoas que apresentam baixo desempenho permanecem na posição por alguns anos até que alguma ação seja tomada. A empresa não tem programas formais de treinamento.	A empresa se esforça para superar os concorrentes, fornecendo metas desafiadoras e ambiciosas, com desempenho transparente relacionado à responsabilidade e recompensas. Identifica, desenvolve (i.e. treinamento) e promove ativamente os funcionários de alto desempenho e potencial e os que apresentam baixo desempenho são removidos ou realocados em funções menos críticas o mais rápido possível.
PG9	A empresa faz pouco para manter os melhores talentos e os seus competidores oferecem fortes razões para pessoas talentosas tentarem trocar de emprego.	A empresa provê uma proposta de valor comparável àquela oferecida por outras empresas do setor para atrair e reter pessoas talentosas.	A empresa provê uma proposta de valor única e superior em relação a qualquer outra empresa do setor para atrair e reter pessoas talentosas.
PG10	A empresa não utiliza orçamento ou utiliza-o de forma restrita. Não efetua análises financeiras para novos investimentos. Não tem informação detalhada de custos e rentabilidade de produtos e clientes.	Utiliza orçamento estruturado em centros de custos. No caso de novos investimentos, a empresa realiza análises básicas. Tem informação detalhada de custos e rentabilidade de produtos, mas não de clientes, que acontecem de forma ad-hoc. As informações estão disponíveis apenas para alta direção.	A empresa utiliza orçamento como prática de controle gerencial, através da alocação de centros de resultado e preços de transferência. Empresa utiliza alguma técnica de análise financeira de novos investimentos (p.ex. fluxo de caixa descontado, fluxo de caixa invertido). Possui informação detalhada de custos e rentabilidade de produtos e clientes e as informações estão disponibilizadas aos gestores e utilizadas nas tomadas de decisão do dia a dia.

Quadro 8 – Critérios do grau de utilização de cada prática definidos para os valores 1,3 e 5 da escala
Fonte: elaboração própria.

5.4.1 Avaliação da Medida

Foi conduzida uma análise fatorial exploratória com as dez práticas de gestão com três objetivos. Primeiro, identificar características estruturais comuns entre elas. Segundo, investigar a possibilidade de uma representação mais parcimoniosa das práticas de gestão no modelo empírico. E, terceiro, explicar a correlação observada com menos fatores.

Para extrair os fatores foi utilizado o método dos componentes principais com *eigenvalues* maior que 1 e foi utilizada a rotação *varimax* para facilitar a interpretação da matriz de fatores. Para validar o uso da análise fatorial foram usados o teste *Bartlett* de Esfericidade e a medida de adequação da amostra Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). As dez práticas de gestão foram reduzidas a um fator, nomeado Práticas de Gestão, como mostrado na Tabela 5. Este fator foi responsável por explicar 62,22% da variabilidade dos dados. O escore KMO foi 0,92 e o teste Bartlett apresentou o valor de 835,21 com df de 45 (p-valor = 0,000), indicando a adequação do uso da análise fatorial exploratória e do modelo de um fator para representação dos dados. Os resultados detalhados da análise fatorial estão no Apêndice G.

Tabela 5 - Análise fatorial exploratória

	Cargas do Fator Práticas de Gestão
Planejamento Integrado da Produção	0,75
Gestão da Qualidade	0,85
Utilização de Técnicas Modernas de Produção	0,87
Gestão de Fomecedores	0,71
Orientação para o Mercado	0,77
Planejamento Estratégico	0,83
Amplitude e Horizonte de Tempo das Metas	0,82
Construindo uma Cultura de alto-desempenho através de Incentivos	0,71
Avaliações e Meritocracia e Atraindo e Retendo Capital Humano	0,75
Gestão Financeira	0,80
Eingen-value	6,22
% de variabilidade explicada	62,22
Confiabilidade alpha de Cronbach	0,93

Fonte: elaboração própria.

Notas: Kaiser-Meyer-Olkin = 0,92

Teste Bartlett =835,21;df=45; p = 0,000

Os resultados mostram que as práticas de gestão analisadas nesta pesquisa variam em conjunto, ou seja, as empresas que apresentam maior escore em uma prática, também apresentam maior escore em diversas outras práticas, sugerindo que, de forma geral, as práticas de gestão das empresas da amostra não são adotadas de maneira isolada, mas evoluem em conjunto. Tais resultados estão coerentes com os encontrados por Bloom e Reenen (2007, 2010). De fato, evidências empíricas sobre casos de sucesso na gestão da qualidade, produção enxuta, gestão de fornecedores, gestão de relacionamento com clientes e gestão de recursos humanos sugerem que a integração de práticas de gestão é relevante para melhores desempenhos (CUA; MCKONE; SCHROEDER, 2001; FURLAN; VINELLI; PONT, 2011; FLYNN, SAKAKIBARA; SCHROEDER, 1995; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; MARTÍNEZ-COSTA, 2009).

Assim, o conjunto de práticas passou a ser tratado em um único constructo e foi criada a variável Média de Escore das Práticas de Gestão, calculada a partir da média aritmética dos escores das dez práticas de gestão, como a principal medida geral do grau de utilização de grupos de práticas de gestão para a análise de suas relações com o desempenho (BLOOM; REENEN, 2007, 2010).

5.5 Medidas do Desempenho das Empresas

As variáveis dependentes de desempenho, Lucratividade, Crescimento do Faturamento e Produtividade, utilizam uma escala de 5 pontos a partir da avaliação de percepção do próprio entrevistado frente à média de seus concorrentes nos últimos três anos, sendo que 1 representa claramente pior e 5 claramente melhor.

5.6 Medidas do Porte da Empresa, Estrutura Societária Familiar e *Hubris* - Variáveis Determinantes das Práticas de Gestão

A variável independente Porte da Empresa é quantitativa, medida a partir do número de colaboradores da empresa.

O segundo fator determinante, Estrutura Societária Familiar, refere-se quando o fundador ou a segunda geração em diante detém o controle societário da empresa. Para os dois tipos de estrutura societária foram criadas variáveis *dummies*.

Para *Hubris* é utilizada a abordagem de "excesso de confiança otimista", medida a partir da diferença entre a medida subjetiva do entrevistado sobre a avaliação que ele dá para a gestão da sua empresa (avaliação do entrevistado) e a medida concreta da Média de Escore das Práticas de Gestão dos entrevistadores (avaliação do pesquisador), ancorada em teoria (LI; TANG, 2010). A variável Autoescore do Entrevistado utiliza uma escala de 10 pontos, com 1 representado a pior e 10 a melhor e a variável Média de Escore das Práticas de Gestão foi calculada a partir da média aritmética dos escores das dez práticas de gestão atribuídas pelos pesquisadores, conforme citado anteriormente.

O Gráfico 2 mostra uma diferença significativa entre as distribuições de frequência normalizadas entre o escore atribuído pelo entrevistado sobre a avaliação da gestão de sua empresa (avaliação do entrevistado) e escore atribuído pelos entrevistadores (avaliação do pesquisador). A distribuição de frequência do escore do pesquisador aproxima-se mais da curva da população geral representada no Gráfico 1 mostrado anteriormente. Já a curva de escore dos entrevistados apresenta maior concentração de escores elevados (*Hyper-SCE*), indicando a presença de *hubris* na amostra de empresas pesquisadas.

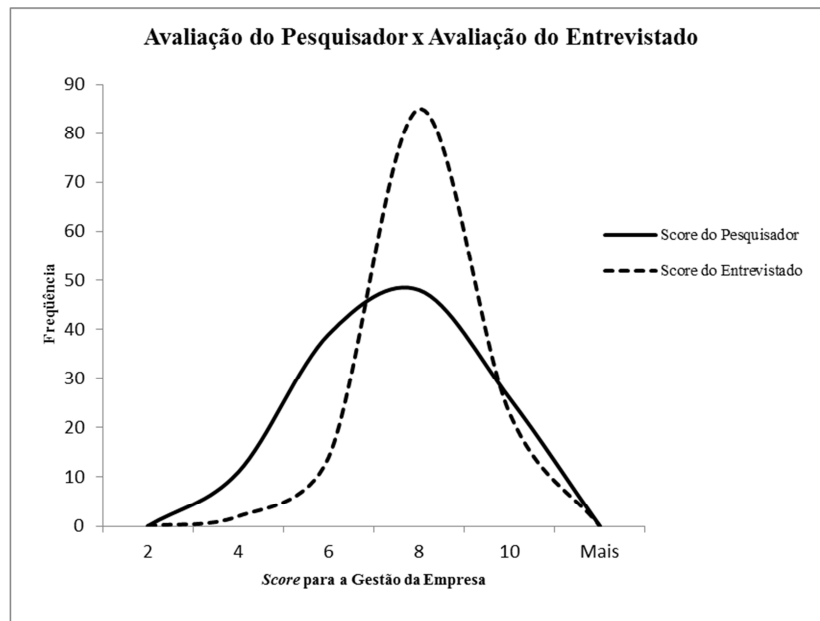


Gráfico 2 – Distribuição do escore das práticas de gestão atribuído pelo pesquisador e pelo entrevistado
Fonte: elaboração própria.

5.7 Variáveis de Controle

Considerando que outros fatores podem influenciar o desempenho das empresas (KETOKIVI; SCHROEDER, 2004), foram incluídas variáveis de controle para reduzir a probabilidade de ocorrência de relações espúrias entre as variáveis dos modelos e garantir a robustez dos resultados.

Para controlar os efeitos da adaptação da capacidade de gestão das empresas exportadoras foi incluída a variável *dummy* Empresa Exporta, pois conforme as empresas avançam no processo de exportação, ou seja, tornam-se exportadoras regulares e ganham mais experiência internacional, há uma melhoria gradual na sua capacidade de gestão e um aumento de formalização dos sistemas de gestão de exportação (LEONIDOU; KATSIKEAS,1996) bem como o estabelecimento de novos procedimentos organizacionais para lidar com as novas tarefas (CAVUSGIL,1984; DAS et al., 2000).

Para controlar as potenciais diferenças entre os segmentos do setor de embalagens analisados, como atendimento à diferentes indústrias usuárias de embalagens e diferentes tecnologias e processos de produção foram incluídas as variáveis *dummies* Segmento Metálicas, Segmento Papel e Outros Segmentos.

Finalmente, o porte da empresa (medido pelo número de colaboradores) foi incluído como variável de controle no primeiro modelo, que testa as influências das práticas de gestão no desempenho, para controlar efeitos de economias de escala (SHAH; WARD, 2003), pois empresas maiores geralmente apresentam elevada participação de mercado, o que pode levar a uma melhor disponibilidade de recursos (BLOOM; REENEN, 2010; KETOKIVI; SCHROEDER, 2004; SIRMON et al.,2010).

5.8 Reformulação das Hipóteses

Tendo em vista que as dez práticas de gestão foram reduzidas a um único fator, foi necessário ajustar as hipóteses relacionadas aos dois modelos a serem testados nesta pesquisa.

As dez hipóteses inicialmente elaboradas que relacionam cada uma das práticas de gestão ao desempenho foram reduzidas a uma, resultando na hipótese geral:

Hipótese 1: as práticas de gestão impactam positivamente o desempenho da empresa.

As hipóteses 2, 3 e 4 apresentadas inicialmente de forma sintética passam a ser consideradas como hipóteses gerais, conforme seguem:

Hipótese 2: o porte da empresa impacta positivamente a adoção de práticas de gestão.

Hipótese 3: a estrutura societária familiar impacta negativamente a adoção de práticas de gestão.

Hipótese 4: *hubris* impacta negativamente na adoção de práticas de gestão.

5.9 Variância Comum ao Método

Preocupações de potencial presença de variância comum ao método são levantadas quando o mesmo respondente é fonte de obtenção dos dados de variáveis dependentes e independentes no mesmo momento (PODSAKOFF et al., 2003; PODSAKOFF; ORGAN, 1986).

Nesta pesquisa, a variância comum ao método não é um problema relevante porque a pontuação do score sobre o grau de utilização das práticas foi realizada pelo pesquisador e a pontuação sobre o desempenho foi dada pelo respondente. Além disso, foram aplicadas as seguintes técnicas recomendadas por Podsakoff et al. (2003), para controlar a existência de variância comum ao método:

- a) condução da entrevista através de questões abertas, seguidas de perguntas mais específicas com solicitações de exemplos, evitando respostas socialmente desejáveis;
- b) uso de diferentes escalas para avaliar as variáveis dependentes e independentes;
- c) garantia de confidencialidade do respondente, da empresa e das informações coletadas informada previamente à aplicação do instrumento de pesquisa;

- d) foi assegurado ao respondente que não existem respostas certas ou erradas e que as perguntas deveriam ser respondidas da forma mais honesta possível.

Adicionalmente à aplicação destas técnicas preventivas, foi realizado o teste de um fator de Harman, método estatístico mais utilizado para avaliar a possibilidade de método de variância comum (PODSAKOFF et al., 2003; PODSAKOFF; ORGAN, 1986). Não foi encontrado qualquer fator geral responsável pela maioria da variância das variáveis. A análise fatorial exploratória envolvendo todas as variáveis apontou que 63,38% da variância foi explicada por 4 fatores com *eigenvalues* maiores que 1, sendo que o primeiro fator explica apenas 26,13% da variância total. Desta forma, os resultados sugerem que a variância comum ao método não é um problema neste estudo, não havendo comprometimento da validade dos dados (PODSAKOFF; ORGAN, 1986).

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise dos dados e discussão dos resultados é composta por quatro partes. A primeira parte apresenta a estatística descritiva básica. Na segunda, são apresentados os resultados da análise de regressão linear múltipla realizada para testar o efeito do uso das práticas de gestão em relação ao desempenho. A terceira parte traz a análise dos fatores que podem afetar as práticas de gestão, utilizando-se a técnica de regressão múltipla. Por fim, em complemento, são apresentados na quarta parte os resultados da análise de *clusters*, feita para construir a classificação dos grupos de empresas e identificação de suas características e os resultados do teste ANOVA, conduzido para verificar a existência de diferenças significativas entre as médias de escores das práticas e a influência dos fatores nos desempenhos.

Os dados foram analisados por meio de diferentes técnicas estatísticas utilizando o software IBM SPSS versão 20.

6.1 Estatística Descritiva

A análise da estatística descritiva dos dados de 124 respondentes englobou a identificação de dados faltantes, análise das médias, dos desvios-padrão e a verificação de normalidade das variáveis. Apenas uma ocorrência de dado faltante foi identificada, referente ao indicador de desempenho Produtividade.

Todas as variáveis apresentaram distribuição normal, exceto quantidade de colaboradores. Neste caso, foi feita transformação logarítmica. A Tabela 6 mostra a estatística descritiva de todas as variáveis da pesquisa.

Tabela 6 – Estatística descritiva

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Lucratividade	124	1,00	5,00	3,52	1,03
Crescimento do Faturamento	124	1,00	5,00	3,60	1,00
Produtividade	123	2,00	5,00	3,46	0,85
Média de Escore das Práticas de Gestão	124	1,20	5,00	3,24	0,88

(continua)

Tabela 6 – Estatística descritiva

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
PG1 - Planejamento Integrado da Produção	124	1,00	5,00	3,35	0,96
PG2 - Gestão da Qualidade	124	1,00	5,00	3,48	1,12
PG3 - Utilização de Técnicas Modernas de Produção	124	1,00	5,00	3,35	1,11
PG4 - Gestão de Fornecedores	124	1,00	5,00	3,73	0,90
PG5 - Orientação para o Mercado	124	1,00	5,00	3,26	1,23
PG6 - Planejamento Estratégico	124	1,00	5,00	2,99	1,32
PG7 - Amplitude e Horizonte de Tempo das Metas	124	1,00	5,00	3,19	1,25
PG8 - Construindo uma Cultura de alto-desempenho através de Incentivos, Avaliações e Meritocracia	124	1,00	5,00	2,91	1,03
PG9 - Atraindo e Retendo Capital Humano	124	1,00	5,00	3,02	0,99
PG10- Gestão Financeira	124	1,00	5,00	3,13	1,24
Porte da Empresa	124	0,48	4,30	2,31	0,67
Controle Societário do Fundador	124	0,00	1,00	0,30	0,46
Controle Societário da Família (2ª geração em diante)	124	0,00	1,00	0,43	0,50
<i>Hubris</i>	124	-2,60	7,00	1,04	1,84
Empresa Exporta	124	0,00	1,00	0,44	0,50
Segmento Metálicas	124	0,00	1,00	0,10	0,31
Segmento Papel	124	0,00	1,00	0,23	0,42
Outros Segmentos	124	0,00	1,00	0,12	0,33
Autoescore do Entrevistado	124	3,00	10,00	7,52	1,15

Fonte: elaboração própria.

6.2 Análise de Regressão – Efeito no Desempenho

A segunda parte da análise relata os resultados do teste da hipótese 1, que relaciona as práticas de gestão com o desempenho. A matriz de correlação é apresentada na Tabela 7.

Tabela 7 – Matriz de correlação

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Lucratividade	1								
2 Crescimento do Faturamento	0,28**	1							
3 Produtividade	0,30**	0,41**	1						
4 Média de Escore das Práticas de Gestão	0,36**	0,36**	0,34**	1					
5 Porte da Empresa	0,22*	0,21*	0,19*	0,65**	1				
6 Empresa exporta	0,23**	0,16	0,15	0,41**	0,52**	1			
7 Segmento metálicas	0,08	-0,05	0,05	0,03	-0,05	-0,15	1		
8 Segmento papel	0,09	-0,08	0,00	0,02	0,07	0,02	-0,18*	1	
9 Outros segmentos	0,01	0,12	-0,12	0,26**	0,26**	0,22*	-0,13	-0,20*	1

Fonte: elaboração própria.

Nota: **p < 0,01 e *p < 0,05.

Uma importante verificação preliminar realizada diz respeito à multicolinearidade, que ocorre quando há elevada correlação entre as variáveis independentes do modelo. Foi feito um diagnóstico de multicolinearidade a partir do exame da matriz de correlação, para verificar a existência de alta correlação (superior a 0,90 em módulo) entre pares de variáveis independentes e a partir da verificação dos fatores de inflação da variância (*variance inflated factor* – VIF) das variáveis em cada modelo de regressão (HAIR et al., 2009).

Conforme reportado na Tabela 7, não foram encontradas correlações entre as variáveis independentes com valor superior a 0,9. O maior VIF calculado foi de 2,02. Uma vez que valores de VIF superiores a 10 são indicativos de alto grau de colinearidade, então não há indicação de multicolinearidade nos dados (O'BRIEN, 2007).

Verificada a ausência de potenciais problemas nos dados, procedeu-se à análise de regressão múltipla para verificação da hipótese 1. A variável Média de Escore das Práticas de Gestão é a independente e Lucratividade, Crescimento do Faturamento e Produtividade são as variáveis dependentes. Também foram incluídas nas regressões as variáveis de controle Empresa Exporta, Porte da Empresa, Segmento Metálicas, Segmento Papel e Outros Segmentos, com o objetivo de observar algum eventual viés de resultado.

Os modelos de regressão foram testados sequencialmente. O Modelo 1 inclui apenas as variáveis de controle e o Modelo 2 têm a adição da variável independente Média de Escores das Práticas de Gestão. Foram verificadas e atendidas as suposições de erros independentes, erros com distribuição normal e erros com variância constante (HAIR et al., 2009). A Tabela 8 reporta os resultados da regressão linear.

Tabela 8 - Efeito das práticas de gestão nos desempenhos

	Lucratividade		Crescimento do Faturamento		Produtividade	
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 1	Modelo 2
	Coeficiente Beta Padronizado		Coeficiente Beta Padronizado		Coeficiente Beta Padronizado	
(Constante)						
Variáveis de Controle						
Empresa Exporta	0,19	0,15	0,05	0,02	0,11	0,07
Porte da Empresa	0,13	-0,07	0,18	-0,04	0,19	-0,04
Segmento Metálicas	0,13	0,10	-0,04	-0,08	0,05	0,02
Segmento Papel	0,09	0,09	-0,09	-0,09	-0,05	-0,08
Outros Segmentos	-0,04	-0,07	0,04	0,00	-0,20*	-0,24**
Média de Escore das Práticas de Gestão		0,36**		0,39***		0,41***
R ² Ajustado	0,05	0,12	0,02	0,10	0,04	0,13
R ²	0,09	0,16	0,06	0,14	0,08	0,17
F	2,34*	3,76**	1,50	3,26**	1,98**	4,02***

Fonte: elaboração própria.

Nota: *p < 0,05, **p < 0,01 e ***p < 0,001.

A tabela destaca dois índices de avaliação do ajuste geral do modelo de regressão. O primeiro deles é o coeficiente de determinação R quadrado (R^2), que indica o percentual de variação total da variação dependente, explicado pelas variáveis independentes constantes do modelo de regressão.

O segundo índice é a razão F, que relaciona a variância explicada pelo modelo com a não explicada. Pela distribuição F é possível identificar se a proporção é diferente de zero, ou seja, estatisticamente significativa. Nos casos em que é estatisticamente significativa, o modelo de regressão não é específico apenas para a amostra, mas significativa em múltiplas amostras da população (HAIR et al., 2009). Uma razão F significativa indica que pelo menos uma das variáveis tem relação linear com a variável dependente.

Para os testes da hipótese 1 foram encontrados efeitos positivos significantes das práticas de gestão na Lucratividade, Crescimento do Faturamento e Produtividade, suportando totalmente a primeira hipótese. Estes resultados estão consistentes com o estudo de Bloom e Reenen (2010). Os autores encontraram, a partir de dados de desempenho disponíveis de 3.380 empresas, que altos escores das práticas de gestão estão fortemente associados ao desempenho superior nas três dimensões citadas, medido pela venda por funcionário, lucratividade, crescimento das vendas, Tobin's q e taxa de sobrevivência das empresas. Estes resultados suportam também os estudos que analisaram as práticas de gestão de maneira isolada e que encontraram resultados positivos, como o de Fullerton, McWatters e Fawson (2003), Samson e Terziovski (1999) e Wilson e Collier (2000).

Fullerton, McWatters e Fawson (2003) observaram que após a adoção de práticas específicas de JIT houve um aumento do retorno dos ativos das empresas da amostra, composta por 253 empresas americanas de manufatura. Encontraram também uma relação positiva significativa entre lucratividade e a utilização em alto grau das práticas de redução do tempo de configuração das máquinas, manutenção produtiva total e suavização da carga de produção.

Samson e Terziovski (1999) encontraram que os esforços de melhoria na liderança (comprometimento executivo), gestão de recursos humanos (treinamento e desenvolvimento de funcionários, comunicação entre todos os níveis organizacionais, responsabilidade) e foco no cliente (entendimento das necessidades, processos efetivos de resolução de problemas) têm efeitos positivos significantes no desempenho, medido pela motivação dos funcionários, produtividade, qualidade do produto, custo da qualidade, entrega no tempo acordado e satisfação do cliente.

Na mesma direção, os resultados de Wilson e Collier (2000) sugerem que as práticas relacionadas à gestão de processos, informação e análise têm efeitos positivos significantes sobre o desempenho financeiro, medido pelo retorno sobre investimento, crescimento do retorno sobre o investimento, retorno em vendas e crescimento do retorno em vendas.

Finalmente, as variáveis de controle Porte da Empresa e Empresa Exporta não influenciaram a relação. Resultados semelhantes foram obtidos por Sila (2007), que não encontrou diferenças estatisticamente significantes ao analisar o ajuste das práticas de Gestão da Qualidade Total em empresas de grande porte comparadas às empresas de pequeno e médio porte e, empresas com presença e atuação internacional, comparadas às empresas com presença somente doméstica e sem clientes internacionais. Tais diferenças não elevaram os níveis de desempenho das empresas.

Já a variável de controle Outros Segmentos, apresentou relação positiva significativa com Produtividade. Uma possível explicação seriam as diferenças relacionadas aos processos produtivos das empresas pertencentes a este segmento, por exemplo, das empresas de embalagens de vidro, que podem demandar uma maior adoção de práticas operacionais avançadas de gestão por trabalharem com processos produtivos contínuos de alto custo de produção.

Em suma, embora tenham sido encontrados valores modestos para R^2 (0,16 para Lucratividade, 0,14 para Crescimento do Faturamento e 0,17 para Produtividade), a indicação é que entre as condições para se atingir desempenho superior nas empresas do setor de embalagens está a adoção e evolução das práticas de gestão.

6.3 Análise de Regressão – Determinantes das Práticas de Gestão

A terceira parte da análise tem por objetivo testar as hipóteses 2,3 e 4 que relacionam os fatores determinantes das práticas de gestão. A matriz de correlação das variáveis do modelo é apresentada na Tabela 11.

Tabela 9 – Matriz de correlação – Determinantes das Práticas de Gestão

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Média de Escore das Práticas de Gestão	1								
2 Porte da Empresa	0,65**	1							
3 Controle Societário do Fundador	-0,33**	-0,30**	1						
4 Controle Societário da Família (2ª geração em diante)	0,05	0,06	-0,56**	1					
5 <i>Hubris</i>	-0,80**	-0,52**	0,26**	0,00	1				
6 Empresa Exporta	0,41**	0,52**	-0,12	-0,05	-0,47**	1			
7 Segmento Metálicas	0,03	-0,05	0,01	0,02	0,02	-0,15	1		
8 Segmento Papel	0,02	0,07	0,07	-0,08	0,02	0,02	-0,18*	1	
9 Outros Segmentos	0,26**	0,26**	-0,19*	-0,12	-0,27**	0,22*	-0,13	-0,20*	1

Fonte: elaboração própria.

Notas: **p < 0,01 e *p < 0,05;

Conforme observado na Tabela 11, nenhuma variável independente apresentou correlação superior a 0,9 em módulo. O maior VIF calculado foi de 1,79. Os valores indicam que não existem problemas de multicolinearidade (O'BRIEN, 2007).

Verificada a ausência de potenciais problemas nos dados, procedeu-se à análise de regressão múltipla para verificação das hipóteses. A variável Média de Escore das Práticas de Gestão é a dependente e as variáveis Porte da Empresa, Controle Societário do Fundador, Controle Societário da Família e *Hubris* são as variáveis independentes. Também foram incluídas nas regressões as variáveis de controle Empresa exporta, Segmento metálicas, Segmento papel e Outros segmentos, com o objetivo de observar algum eventual viés de resultado.

Os modelos de regressão foram testados sequencialmente. O Modelo 1 inclui apenas as variáveis de controle e o Modelo 2 têm a adição das variáveis independentes. Foram verificadas e atendidas as suposições de erros independentes, erros com distribuição normal e erros com variância constante. A Tabela 12 mostra os resultados.

Tabela 10 - Efeitos nas práticas de gestão

	(continua)	
	Práticas de Gestão	
	Modelo 1	Modelo 2
	Coeficiente Beta Padronizado	
(Constante)		
Variáveis de Controle		
Empresa Exporta	0,38***	-0,04
Segmento Metálicas	0,12	0,06
Segmento Papel	0,07	0,02
Outros Segmentos	0,21*	0,01

Tabela 10 - Efeitos nas práticas de gestão

(conclusão)

	Práticas de Gestão	
	Modelo 1	Modelo 2
	Coeficiente Beta Padronizado	
Porte da Empresa		0,32***
Controle Societário do Fundador		-0,09
Controle Societário da Família (2ª geração em diante)		-0,02
<i>Hubris</i>		-0,63***
R ² Ajustado	0,18	0,70
R²	0,21	0,72
F	6,34***	32,67***

Fonte: elaboração própria.

Nota: *p < 0,05, **p < 0,01 e ***p < 0,001.

A razão F significativa em 32,67 e o coeficiente de determinação de 0,72 indicam um bom ajuste do Modelo 2.

Considerando um nível de significância de 0,001 foi encontrado efeito de interação positivo significativo do porte da empresa, suportando a hipótese 2 e um efeito negativo significativo da variável *Hubris* nas práticas de gestão, suportando a hipótese 3. Já o efeito da estrutura societária familiar nas práticas de gestão não foi encontrado, e a hipótese 4 não foi suportada. As variáveis de controle não apresentaram efeitos significantes na adoção de práticas.

Assim, duas condições parecem favorecer a adoção de práticas de gestão. A primeira indicação está relacionada ao tamanho da empresa. Empresas com maior porte apresentam maior disponibilidade de recursos financeiros e humanos, o que pode facilitar a adoção e implementação de práticas (BLOOM; REENEN, 2010; MCKONE; SCHROEDER; CUA, 1999; SHAH; WARD, 2003). Além disso, empresas maiores são mais propensas a ter estruturas organizacionais mais complexas, com mais níveis gerenciais, maior número de departamentos, maior especialização de competências e funções, e maior formalização de seus processos (DAFT, 1995), levando a uma maior demanda por adoção de práticas de gestão mais sofisticadas.

A segunda indicação está relacionada ao baixo grau de *hubris* dos gestores. Este fator influencia negativamente a adoção ou a busca de excelência nas práticas a medida que a empresa cresce e amadurece. O excesso de autoconfiança dos gestores pode influenciar em suas decisões (LI; TANG, 2010) e levá-los à diminuição do foco, dos recursos dedicados e da própria energia aplicada às ações de melhorias das práticas de gestão nas empresas. Tal fato

diminui significativamente as chances de evolução das práticas na direção de estágios mais avançados.

Portanto, os resultados indicam que o porte da empresa impacta positivamente a adoção de práticas de gestão e *Hubris* impacta negativamente a adoção de práticas de gestão.

6.4 Análise de Clusters

Com o objetivo de identificar e descrever grupos distintos de empresas do setor de embalagens entrevistadas em relação às dez práticas de gestão foi realizada uma análise de *clusters*, utilizando os escores das práticas de gestão.

Foi seguida a recomendação de Hair (2009) ao combinar uma abordagem hierárquica seguida por um método não hierárquico. Assim, como ponto de partida, foi utilizado o método hierárquico de *clusters* de duas etapas para a identificação do número de *clusters*. Pesquisas têm mostrado que este procedimento aumenta a validade das soluções (KETCHEN; SHOOK, 1996). A análise de duas etapas indicou uma solução de três *clusters*, com uma razão de tamanho (*ratio of sizes*) 2,21. Posteriormente, foi utilizado o método não hierárquico *k-means*.

A Tabela 9 mostra a média dos grupos criados e o número de empresas em cada *cluster*.

Tabela 11 - Centróide final e número de empresas em cada *cluster*

	<i>Clusters</i>		
	1 Avançadas n = 39 (32%)	2 Intermediárias n = 56 (45%)	3 Iniciantes n = 29 (23%)
PG1 Planejamento Integrado da Produção	4	3	2
PG2 Gestão da Qualidade	4	4	2
PG3 Utilização de Técnicas Modernas de Produção	4	3	2
PG4 Gestão de Fornecedores	4	4	3
PG5 Orientação para o Mercado	4	3	2
PG6 Planejamento Estratégico	4	3	2
PG7 Amplitude e Horizonte de Tempo das Metas	4	3	2
PG8 Construindo uma Cultura de alto-desempenho através de Incentivos	4	3	2
PG9 Avaliações e Meritocracia e Atraindo e Retendo Capital Humano	4	3	2
PG10 Gestão Financeira	4	3	2

Fonte: elaboração própria.

Os *clusters* obtidos indicam o agrupamento das empresas em três diferentes graus de utilização das práticas. Com base nesta construção, cada *cluster* foi categorizado e rotulado da seguinte forma: *cluster* 1, denominado Avançadas, composto por empresas com alto grau de utilização nas práticas de gestão (32%), *cluster* 2, denominado Intermediárias, composto por empresas com grau de utilização intermediário nas práticas de gestão (45%) e, *cluster* 3, Iniciantes, que contém as empresas com baixo grau de utilização nas práticas operacionais (23%).

Para verificar a existência de diferenças significativas entre as médias de escores dos *clusters*, foi realizado o teste ANOVA, que produziu os resultados mostrados a seguir, na Tabela 10.

Tabela 12 - Análise ANOVA

Fatores	1	2	3	Estatística F
	Avançadas n = 39 Média (Desvio Padrão)	Intermediárias n = 56 Média (Desvio Padrão)	Iniciantes n = 29 Média (Desvio Padrão)	
Lucratividade	4,00 (1,10) [2,3]	3,36 (0,92) [1]	3,17 (0,93) [1]	7,22***
Crescimento do Faturamento	4,13 (0,89) [2,3]	3,43 (0,93) [1]	3,24 (1,02) [1]	9,16***
Produtividade	3,79 (0,87) [3]	3,39 (0,75)	3,17 (0,89) [1]	4,97**
Porte da Empresa	2,83 (0,65) [2,3]	2,25 (0,45) [1,3]	1,70 (0,51) [1,2]	37,29***
Controle Societário do Fundador	0,18 (0,39) [3]	0,23 (0,43) [3]	0,59 (0,50) [1,2]	8,51***
Controle Societário da Família (2ª geração em diante)	0,33 (0,48)	0,57 (0,50) [3]	0,28 (0,46) [2]	4,67**
<i>Hubris</i>	-0,76 (0,95) [2,3]	1,35 (1,14) [1,3]	2,85 (1,71) [1,2]	72,91***
Empresa Exporta	0,74 (0,44) [2,3]	0,32 (0,47) [1]	0,28 (0,46) [1]	12,27***
Segmento Metálicas	0,10 (0,31)	0,13 (0,33)	0,07 (0,26)	0,32
Segmento Papel	0,21 (0,41)	0,25 (0,44)	0,21 (0,41)	0,17
Outros Segmentos	0,26 (0,44) [2,3]	0,07 (0,26) [1]	0,03 (0,19) [1]	5,34**

Fonte: elaboração própria.

Notas:

1 *p < 0,05, **p < 0,01 e ***p < 0,001.

2 Os números entre colchetes indicam a média dos grupos da qual este grupo é estatisticamente diferente dos demais grupos, considerando o nível de significância de 0,05, indicado pelos testes de comparação de médias *Tukey* e *Bonferroni*.

Os resultados do teste indicam diferenças consistentes nas médias de escore obtidas entre os três diferentes *clusters* em relação às variáveis dependentes de desempenho. Maior lucratividade, crescimento do faturamento e produtividade são características encontradas nas empresas Avançadas, ou seja, que apresentam maior grau de utilização nas práticas de gestão. Estes resultados confirmam os resultados encontrados na literatura. Outras características apresentadas neste grupo foram: empresas com maior porte, que executam atividades de exportação, pertencentes a outros segmentos e que os entrevistados são mais conservadores na sua autoavaliação. Vale destacar que empresas familiares nas quais o fundador detém o controle societário é característica encontrada no *cluster* Iniciantes.

7 CONCLUSÕES

A literatura de gestão de operações destaca a importância de se investir em práticas operacionais de gestão para melhorar o desempenho das empresas. Diversos estudos empíricos que analisaram a relação entre as práticas e desempenho podem ser encontrados nesta literatura. No entanto, os seus resultados quando analisados em conjunto não são conclusivos. Além disso, os estudos avaliados na revisão da literatura pouco trataram acerca dos fatores que favorecem a adoção ou a evolução das práticas de gestão nas empresas. A fim de oferecer uma contribuição empírica sobre os pontos levantados, esta pesquisa identificou os efeitos das práticas de gestão no desempenho e avaliou fatores internos às empresas que influenciam na adoção ou na evolução das práticas de gestão, a partir de um teste em ambiente controlado e comparável entre diversas práticas de gestão para um único setor.

Com base na análise dos resultados de 124 entrevistas telefônicas realizadas com executivos e gestores, este estudo fornece evidências empíricas que um alto grau de utilização de grupos de práticas de gestão entre aquelas analisadas tem relação positiva significativa com a lucratividade, o crescimento do faturamento e a produtividade das empresas. Os resultados mostraram-se consistentes com os estudos realizados por Bloom e Reenen (2007, 2010) e suportam também os estudos que analisaram as práticas de gestão de maneira isolada e que encontraram resultados positivos. Tal resultado responde à primeira questão de pesquisa: qual o efeito das práticas de gestão no desempenho das empresas? No setor de embalagens, a utilização de práticas de gestão contribui para o desempenho superior das empresas nas dimensões analisadas.

Este estudo também fornece evidências empíricas que os fatores porte da empresa e *hubris* são importantes determinantes para a adoção e evolução das práticas de gestão. Já o fator relacionado à estrutura societária familiar não apresentou efeitos significantes nas práticas. Estes resultados respondem à segunda questão de pesquisa: quais condições favorecem a adoção de práticas de gestão? No setor de embalagens, quanto maior a empresa e mais conservadores os seus gestores na sua autoavaliação, maiores as chances da empresa apresentar alto grau de utilização das práticas de gestão. Tais resultados são consistentes com a literatura, que indicam que as empresas com maior porte e, portanto, com maior disponibilidade de recursos financeiros e humanos, conseguem adotar um maior número de práticas do que as empresas menores (BLOOM; REENEN, 2010; MCKONE; SCHROEDER; CUA, 1999; SHAH; WARD, 2003). E consistentes com a literatura que indica que gestores

com excesso de autoconfiança se percebem numa posição de gestão mais avançada (HILLER; HAMBRICK, 2005), levando-os possivelmente à diminuição do foco, dos recursos dedicados e da própria energia aplicada às ações de adoção e melhorias das práticas de gestão de suas organizações.

Em suma, os objetivos centrais do estudo foram atingidos, apresentando três importantes contribuições. A primeira delas foi identificar que as práticas de gestão estão altamente correlacionadas de maneira equilibrada, indicando que as empresas raramente adotam uma prática isolada e que elas evoluem em conjunto. A necessidade de integrar as práticas encontradas neste estudo está coerente com os resultados da pesquisa de Bloom e Reenen (2007, 2010) e já foi discutida em estudos anteriores. A segunda contribuição foi obter a validação empírica de que as práticas afetam positivamente o desempenho, resultado consistente com muitas das proposições encontradas na literatura acerca dos benefícios gerados pela adoção de tais práticas. De maneira geral, os argumentos giram em torno de que a utilização de práticas de gestão em grau avançado contribuem para o desenvolvimento de pessoas, processos e tecnologias, direcionando-os na diminuição de suas ineficiências, levando as empresas à redução de custos, ao aumento de qualidade e produtividade e melhoria nos resultados financeiros. A terceira contribuição foi explorar possíveis motivações para o desenvolvimento das práticas de gestão nas organizações. As evidências encontradas de que empresas menores e cujos gestores apresentam elevado grau de *hubris* têm chances reduzidas de adotar e evoluir as práticas de gestão sugerem estudos futuros que investiguem tais fatores, área relativamente pouco explorada na literatura.

Sob o ponto de vista teórico, a Visão Baseada em Recursos (RBV) forneceu a base para tratar a competitividade das empresas. Organizações que dispõem de recursos e competências com as características de serem valiosos, raros, difíceis de imitar ou substituir alcançam vantagens competitivas sustentáveis, contribuindo para o aumento do desempenho em relação aos seus concorrentes cujos recursos não possuem tais dotações. No caso das práticas de gestão, partiu-se da definição de processos gerenciais como rotinas que utilizam grupos de recursos com o objetivo de desempenhar determinadas tarefas, contribuindo para a empresa atingir os resultados desejados. Uma determinada prática pode ser vista como competência (*capability*) quando se comporta como rotina de alto nível ou como uma força ou proficiência de um conjunto de rotinas inter-relacionadas. Competências oriundas de rotinas que evoluem e incorporam o resultado das interações entre várias formas de conhecimento tornam-se cada vez mais específicas da firma e, portanto, menos transferíveis. Além disso, fatores como a dificuldade de observar as complexas inter-relações entre rotinas, a natureza

tácita e a dependência do caminho de cada prática individualmente levam a fortes barreiras à imitação. É possível afirmar, portanto, que rotinas que executam atividades relevantes para os objetivos da empresa, acumulam conhecimento e são específicas e difíceis de copiar tornam-se competências, respectivamente, valiosas, raras e de difícil imitação ou substituição. Segundo a RBV, este cenário leva a vantagens competitivas sustentáveis e, conseqüentemente, contribuem para o aumento do desempenho da organização.

Em resumo, a abordagem adotada nesta pesquisa define prática de gestão como um conjunto de rotinas que, quando evolui para graus avançados de utilização, refletidos nos escores mais altos da pesquisa, passa a ser medida como competência (*capability*) valiosa, rara e de difícil imitação ou substituição, fatores descritos na RBV como geradores de vantagem competitiva e desempenho superior.

Sob o ponto de vista da prática empresarial, este estudo fornece um guia para a análise e desenvolvimento das práticas de gestão no setor de embalagens a partir da entrega de um relatório confidencial de *feedback* para as empresas participantes, contendo as referências comparativas do grau de utilização de suas práticas de gestão em relação ao setor como um todo. Van de Ven (2007) preconiza que estudos acadêmicos avancem tanto no domínio científico, como também na prática profissional. Em consonância com este objetivo, esta pesquisa estabeleceu parceria com a ABRE, que ratificou a relevância deste estudo para fomentar o desenvolvimento do setor de embalagens, dando total apoio ao projeto. Este apoio se traduziu no fornecimento de contatos com as empresas, informações sobre o setor como um todo, além de esforços de aproximação da FGV-EAESP, representada pela equipe de pesquisa, com as empresas do setor. Além da entrega do relatório de *feedback* citado, esta parceria prevê a transferência de conhecimento produzido neste estudo a partir da realização de reuniões de divulgação dos resultados a serem promovidas pela ABRE.

Importante citar que esta pesquisa apresenta algumas limitações. Primeiro, o estudo transversal utilizado impede a causalidade. A realização de experimentos ou estudos longitudinais examinarão as relações causais entre as práticas de gestão e o desempenho (AHMAD; SCHROEDER, 2003; KAYNAK; HARTLEY, 2008; KETOKIVI; SCHROEDER, 2004), assim como a realização de estudos de casos serviria para compreender em profundidade as motivações dos gestores em adotar práticas de gestão. Dessa forma, um estudo longitudinal futuro ou a realização de experimentos em campo poderão focar a natureza dinâmica das práticas de gestão e a realização de estudos de casos poderão descobrir novos desafios dos seus processos de implementação.

A amostra focada num setor, se por um lado deixa as relações mais claras entre os constructos e as regressões com maior poder explicativo pela maior homogeneidade dos respondentes (aumentando a validade interna), por outro lado, representa uma segunda limitação (diminui a validade externa). A relevância das práticas de gestão pode ser diferente em outras indústrias, limitando a generalização dos resultados para os demais setores. Além disso, o fato de ser não probabilística, com respostas voluntárias, faz com que a generalização direta com o setor de embalagens seja feita com cautela. Estudos posteriores podem ser expandidos para amostras com empresas de outros setores.

Terceiro, o mesmo respondente foi fonte de obtenção de dados das variáveis dependentes e independentes. Embora tenham sido aplicadas algumas técnicas recomendadas por Podsakoff et al. (2003) para mitigar a existência de variância comum ao método, o uso de fontes secundárias para operacionalizar o desempenho financeiro pode ser apropriado para melhorar a qualidade da operacionalização (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986) em estudos futuros.

Quarto, a escolha das práticas de gestão deste estudo ficaram restritas àquelas tratadas por Bloom e Reneen (2007), pelo projeto de pesquisa da Fundação Getúlio Vargas "Observatório de Gestão: Práticas Gerenciais em Empresas Brasileiras", pelas práticas identificadas na revisão da literatura, assim como para atender aspectos específicos do setor de embalagens. Além disso, o tempo de duração da entrevista também restringiu o número total de práticas consideradas. Portanto, algumas práticas, como a gestão da inovação e sustentabilidade, não foram incluídas no estudo, embora a literatura indique que elas influenciam o desempenho (BRITO; BRITO; MORGANTI, 2009; CROSSAN; APAYDIN, 2010; WU; PAGELL, 2011). Pesquisas futuras podem incluir mais práticas de gestão com potencial de influenciar o desempenho da organização.

Por fim, é de conhecimento que inúmeros fatores podem influenciar a adoção de práticas de gestão (SOUZA; VOSS, 2008). Nesta pesquisa, foram explorados somente três. Pesquisas futuras podem ser dirigidas a uma meta-análise de fatores determinantes das práticas de gestão.

REFERÊNCIAS

- ABRE (Associação Brasileira de Embalagens) Disponível em <<http://www.abre.org.br/setor/dados-de-mercado>> Acesso em: 22 abr. 2013.
- Ahire, S. L., Golhar, D. Y., & Waller, M. A. (1996). Development and validation of TQM implementation constructs. *Decision Sciences*, 27(1), 23–56.
- Ahmad, S., & Schroeder, R. (2003). The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences. *Journal of Operations Management*, 21, 19–43.
- Armstrong, J. S. (1982). The value of formal planning for strategic decisions: Review of empirical research. *Strategic Management Journal*, 3(3), 197–211.
- Armstrong, J. S. (1986). The value of formal planning for strategic decisions: Reply. *Strategic Management Journal*, 7(2), 183–185.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J., & Clark, D. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. New York: Oxford, 2007.
- Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory: Revitalization or decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299–1315.
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625–641.
- Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C. B., Wall, T. D., & Wood, S. J. (2008). The impact of human resource and operational management practices on company productivity: a longitudinal study. *Personnel Psychology*, 61(3), 467–501.
- Bloom, N., & Reenen, J. V. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *The Quarterly Journal of Economics*, CXXII(4), 1351–1408.
- Bloom, N., & Reenen, J. V. (2010). Why do management practices differ across firms and countries? *The Journal of Economic Perspectives*, 24(1), 203–224.
- Bloom, N., & Reenen, J. Van. (2010). New approaches to surveying organizations. *The American Economic Review*, 100(May), 105–109.
- Bollaert, H., & Petit, V. (2010). Beyond the dark side of executive psychology: Current research and new directions. *European Management Journal*, 28(5), 362–376.
- Boyd, B. K. (1991). Strategic planning and financial performance: A meta-analytic review. *Journal of Management Studies*, 28(4), 353–374.

- Boyd, B. K., & Reuning-Elliott, E. (1998). A measurement model of strategic planning. *Strategic Management Journal*, 19(2), 181–192.
- Brito, R. P.; Brito, L. A. L. (2012). Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho: uma abordagem baseada em valor. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(3), 360-380.
- Brito, E. P. Z., Brito, L. A. L., & Morganti, F. (2009). Inovação e o desempenho empresarial: Lucro ou crescimento? *Revista de Administração de Empresas - Eletrônica*, 8(1).
- Cagliano, R., Blackmon, K., & Voss, C. (2001). Small firms under MICROSCOPE: international differences in production/operations management practices and performance. *Integrated Manufacturing Systems*, 12(7), 469–482.
- Callen, J. L., Fader, C., & Krinsky, I. (2000). Just-in-time: A cross-sectional plant analysis. *International Journal of Production Economics*, 63(3), 277–301.
- Capon, N., Farley, J., & Hulbert, J. (1994). Strategic planning and financial performance: More evidence. *Journal of Management Studies*, 31(1), 105–110.
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family - controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249–265.
- Carr, A. S., Kaynak, H., Hartley, J. L., & Ross, A. (2008). Supplier dependence: Impact on supplier's participation and performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 28(9), 899–916.
- Carr, C., & Tomkins, C. (1996). Strategic investment decisions: The importance of SCM. A comparative analysis of 51 case studies in U.K., U.S. and German companies. *Management Accounting Research*, 7(2), 199–217.
- Cavusgil, S. T. (1984). Differences among exporting firms based on their degree of internationalization. *Journal of Business Research*, 12(2), 195–208.
- Chavez, R., Fynes, B., Gimenez, C., & Wiengarten, F. (2012). Assessing the effect of industry clockspeed on the supply chain management practice-performance relationship. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(3), 235–248.
- Chen, I. J., & Paulraj, A. (2004). Towards a theory of supply chain management: The constructs and measurements. *Journal of Operations Management*, 22(2), 119–150.
- Chen, I., Paulraj, a, & Lado, a. (2004). Strategic purchasing, supply management, and firm performance. *Journal of Operations Management*, 22(5), 505–523.
- Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. (1998). Adoption and benefits of management accounting practices: An Australian study. *Management Accounting Research*, 9, 1–19.
- Chi, N.-W., & Lin, C. Y. (2011). Beyond high-performance paradigm: Exploring the curvilinear relationship between high-performance work systems and organizational

- performance in taiwanese manufacturing firms. *British Journal of Industrial Relations*, 49(3), 486–514.
- Choi, T. Y., & Eboch, K. (1998). The TQM Paradox: Relations among TQM practices, plant performance, and customer satisfaction. *Journal of Operations Management*, 17(1), 59–75.
- Coff, R. (1997). Human assets and management dilemmas: Coping with hazards on the road to resource-based theory. *The Academy of Management Review*, 22(2), 374–402.
- Coff, R., & Kryscynski, D. (2011). Invited editorial: Drilling for micro-foundations of human capital-based competitive advantages. *Journal of Management*, 37(5), 1429–1443.
- Crook, T. R., Ketchen, D. J., Combs, J. G., & Todd, S. Y. (2008). Strategic resources and performance: A meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 29, 1141–1154.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191.
- Croxton, K. L., García-Dastugue, S. J., Lambert, D. M., & Rogers, D. S. (2001). The Supply Chain Management Processes. *The International Journal of Logistics Management*, 12(2), 13–36.
- Cua, K. O., Mckone, K. E., & Schroeder, R. G. (2001). Relationships between implementation of TQM , JIT , and TPM and manufacturing performance. *Journal of Operations Management*, 19, 675–694.
- Daft, R.L., (1995). *Organization Theory and Design*, 5th Edition. West Publishing Company, Minneapolis, St. Paul, MN.
- Das, A., Handfield, R. B., Calantone, R. J., & Ghosh, S. (2000). A contingent view of quality management-the impact of international competition on quality. *Decision Sciences*, 31(3), 649–690.
- De Menezes, L. M., Wood, S., & Gelade, G. (2010). The integration of human resource and operation management practices and its link with performance: A longitudinal latent class study. *Journal of Operations Management*, 28, 455–471.
- Delmar, F., & Shane, S. (2003). Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic Management Journal*, 24(12), 1165–1185.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504–1512.
- Droge, C., Jayaram, J., & Vickery, S. K. (2004). The effects of internal versus external integration practices on time-based performance and overall firm performance. *Journal of Operations Management*, 22, 557–573.

- Ellis, P. D. (2006). Market orientation and performance: A meta-analysis and cross-national comparisons. *Journal of Management Studies*, 43(5), 1089–1107.
- Eroglu, C., & Hofer, C. (2011). Lean, leaner, too lean? The inventory-performance link revisited. *Journal of Operations Management*, 29(4), 356–369.
- Fawcett, S. E., Osterhaus, P., Magnan, G. M., Brau, J. C., & McCarter, M. W. (2007). Information sharing and supply chain performance: The role of connectivity and willingness. *Supply Chain Management: An International Journal*, 12(5), 358–368.
- Feng, Y., D'Amours, S., & Beauregard, R. (2008). The value of sales and operations planning in oriented strand board industry with make-to-order manufacturing system: Cross functional integration under deterministic demand and spot market recourse. *International Journal of Production Economics*, 115(1), 189–209.
- Flynn, B. B., Huo, B., & Zhao, X. (2010). The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. *Journal of Operations Management*, 28(1), 58–71.
- Flynn, B. B., Sakakibara, S., & Schroeder, R. G. (1995). Relationship between JIT and TQM: Practices and performance. *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1325–1360.
- Flynn, B., Schroeder, R., & Sakakibara, S. (1994). A framework for quality management research and an associated measurement instrument. *Journal of Operations Management*, 11, 339–366.
- Forza, C., & Filippini, R. (1998). TQM impact on quality conformance and customer satisfaction: A causal model. *International Journal of Production Economics*, 55(1), 1–20.
- Fullerton, R. R., & McWatters, C. S. (2001). The production performance benefits from JIT implementation. *Journal of Operations Management*, 19, 81–96.
- Fullerton, R. R., McWatters, C. S., & Fawson, C. (2003). An examination of the relationships between JIT and financial performance. *Journal of Operations Management*, 21(4), 383–404.
- Furlan, A., Vinelli, A., & Pont, G. D. (2011). Complementarity and lean manufacturing bundles: An empirical analysis. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(8), 835–850.
- Fynes, B., Voss, C., & Búrca, S. de. (2005). The impact of supply chain relationship quality on quality performance. *International Journal of Production Economics*, 96(3), 339–354.
- Gimenez, C., Vaart, T. Van Der, & Donk, D. P. Van. (2012). Supply chain integration and performance: the moderating effect of supply complexity. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(5), 583–610.

- Godoi, C e Mattos, P. (2006) Entrevista qualitativa: Instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: Godoi, C; Bandeira-de-Mello, R. & Silva, A. Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais. São Paulo: Saraiva.
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 114–136.
- Grant, R. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109–122.
- Grimson, J. A., & Pyke, D. F. (2007). Sales and operations planning: An exploratory study and framework. *The International Journal of Logistics Management*, 18(3), 322–346.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–25.
- Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451–465.
- Hair, J. F; Anderson, R.E; Tatham, R.L; Black, W.C. (2009). *Análise multivariada de dados* (6ª edição). Porto Alegre, Brasil: Bookman.
- Hallgren, M., & Olhager, J. (2009). Lean and agile manufacturing: external and internal drivers and performance outcomes. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(10), 976–999.
- Hambrick, D. C., & Fredrickson, J. W. (2001). Are you sure you have a strategy? *Academy of Management Executive*, 15(4), 48–59.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986–1014.
- Hendricks, K. B., & Singhal, V. R. (1997). Does implementing an effective TQM program actually improve operating performance? Empirical evidence from firms that have won quality awards. *Management Science*, 43(9), 1258–1274.
- Hayward, M. L. A., Shepherd, D. A., & Griffin, D. (2006). A hubris theory of entrepreneurship. *Management Science*, 52(2), 160–172.
- Hendricks, K. B., & Singhal, V. R. (2001). Firm characteristics , total quality management , and financial performance. *Journal of Operations Management*, 19, 269–285.
- Hiller, N. J., & Hambrick, D. C. (2005). Conceptualizing executive hubris: The role of (hyper-)core self-evaluations in strategic decision-making. *Strategic Management Journal*, 26(4), 297–319.
- Hitt, M. A., Biermant, L., Shimizy, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, 44(1), 13–28.

- Horovitz, J. (1981). Top management's involvement in strategy formulation and evaluation: Issues and perspectives. *International Studies of Management & Organization*, *XI*(2), 84–96.
- Horovitz, J., & Thietart, R. (1982). Strategy, management design and firm performance. *Strategic Management Journal*, *3*, 67–76.
- Huang, T.-T. A., Stewart, R. A., & Chen, L. (2010). Identifying key enablers to improve business performance in Taiwanese electronic manufacturing companies. *International Journal of Operations & Production Management*, *30*(2), 155–180.
- Hult, G. T. M., & Ketchen, D. J. (2001). Does market orientation matter?: A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, *22*(9), 899–906.
- Huson, D., Nanda, M. (1995). The impact of just-in-time manufacturing on firm performance in the US. *Journal of Operations Management*, *12*(3-4), 297–310.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, *38*(3), 635–672.
- Jaworski, B., & Kohli, A. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *The Journal of Marketing*, *57*(July), 53–70.
- Jayaram, J., Droge, C., & Vickery, S. K. (1999). The impact of human resource management practices on manufacturing performance. *Journal of Operations Management*, *18*, 1–20.
- Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Costa, M. (2009). The performance effect of HRM and TQM: A study in Spanish organizations. *International Journal of Operations & Production Management*, *29*(12), 1266–1289.
- Kalwani, M. U., & Narayandas, N. (1995). Long-term manufacturer-supplier relationships: Do they pay off for supplier firms? *The Journal of Marketing*, *59*(January), 1–16.
- Kathuria, R., & Partovi, F. Y. (1999). Work force management practices for manufacturing flexibility. *Journal of Operations Management*, *18*, 21–39.
- Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, *21*(4), 405–435.
- Kaynak, H., & Hartley, J. L. (2008). A replication and extension of quality management into the supply chain. *Journal of Operations Management*, *26*, 468–489.
- Ketchen, D. J. J., & Shook, C. L. (1996). The application of cluster analysis in strategic management research: An analysis and critique. *Strategic Management Journal*, *17*(6), 441–458

- Ketokivi, M., & Schroeder, R. (2004). Manufacturing practices, strategic fit and performance: A routine-based view. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(2), 171–191.
- Kim, S. W. (2009). An investigation on the direct and indirect effect of supply chain integration on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 119(2), 328–346.
- Kirca, A., Jayachandran, S., & Bearden, W. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24–41.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, 54, 1–18.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). Markor: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467–477.
- Koufteros, X. A., Vonderembse, M. A., & Doll, W. J. (1998). Developing measures of time-based manufacturing. *Journal of Operations Management*, 16, 21–41.
- Lawrence, J. J., & Hottenstein, M. P. (1995). The relationship between JIT manufacturing and performance in Mexican plants affiliated with U . S . companies. *Journal of Operations Management*, 13(1), 3–18.
- Leary-kelly, S. W. O., & Flores, B. E. (2002). The integration of manufacturing and marketing/sales decisions : Impact on organizational performance. *Journal of Operations Management*, 20, 221–240.
- Leonidou, L. C., & Katsikeas, C. S. (1996). The export development process: An integrative review of empirical models. *Journal of International Business Studies*, 27(3), 517–551.
- Leontiades, M., & Tezel, A. (1980). Planning perceptions and planning results. *Strategic Management Journal*, 1, 65–75.
- Li, J., & Tang, Y. (2010). CEO hubris and firm risk taking in China: The moderating role of managerial discretion. *Academy of Management Journal*, 53(1), 45–68.
- Li, S., Rao, S. S., Ragu-Nathan, T. S., & Ragu-Nathan, B. (2005). Development and validation of a measurement instrument for studying supply chain management practices. *Journal of Operations Management*, 23, 618–641.
- Li, Y., Tarafdar, M., & Rao, S. S. (2012). Collaborative knowledge management practices: Theoretical development and empirical analysis. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(4), 398–422.
- Liao, Y., Hong, P., & Rao, S. (2010). Supply management, supply flexibility and performance outcomes: an empirical investigation of manufacturing firms. *Journal of Supply Chain Management*, 46(3), 6–22.

- Libby, T., & Lindsay, R. M. (2010). Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*, 21, 56–75.
- Lin, C., Chow, W. S., Madu, C. N., Kuei, C.-H., & Yu, P. P. (2005). A structural equation model of supply chain quality management and organizational performance. *International Journal of Production Economics*, 96, 355–365.
- Lippman, S. A., & Rumelt, R. P. (1982). Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *The Bell Journal of Economics*, 13(2), 418–438.
- Mabin, V. J., & Balderstone, S. J. (2003). The performance of the theory of constraints methodology: Analysis and discussion of successful TOC applications. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(6), 568–595.
- Mackelprang, A. W., & Nair, A. (2010). Relationship between just-in-time manufacturing practices and performance: A meta-analytic investigation. *Journal of Operations Management*, 28(4), 283–302.
- Matsui, Y. (2007). An empirical analysis of just-in-time production in Japanese manufacturing companies. *International Journal of Production Economics*, 108(1-2), 153–164.
- McKone, K. E., Schroeder, R. G., & Cua, K. O. (1999). Total productive maintenance: a contextual view. *Journal of Operations Management*, 17(2), 123–144.
- Mckone, K. E., Schroeder, R. G., & Cua, K. O. (2001). The impact of total productive maintenance practices on manufacturing performance. *Journal of Operations Management*, 19, 39–58.
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30, 909–920.
- Nahm, A. Y., Vonderembse, M. A., & Koufteros, X. A. (2004). The impact of organizational culture on time-based manufacturing and performance. *Decision Sciences*, 35(4), 579–607.
- Nahm, A. Y., Vonderembse, M. A., Subba Rao, S., & Ragu-Nathan, T. S. (2006). Time-based manufacturing improves business performance—results from a survey. *International Journal of Production Economics*, 101, 213–229.
- Nair, A. (2006). Meta-analysis of the relationship between quality management practices and firm performance—implications for quality management theory development. *Journal of Operations Management*, 24, 948–975.
- Nakano, M. (2009). Collaborative forecasting and planning in supply chains: The impact on performance in Japanese manufacturers. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39(2), 84–105.

- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of Marketing*, 20–35.
- Ou, C. S., Liu, F. C., Hung, Y. C., & Yen, D. C. (2010). A structural model of supply chain management on firm performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 30(5), 526–545.
- Padrão, L., Motta, C., & Vieira, J. (2009). Aplicação das práticas de gestão em empresas manufatureiras de pequeno e médio porte. In *Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais* (pp. 1–15).
- Pearce II, J. A., Freeman, E. B., & Robinson Jr., R. B. (1987). The tenuous link between formal strategic planning and financial performance. *Academy of Management Review*, 12(4), 658–675.
- Peng, D., Schroeder, R., & Shah, R. (2008). Linking routines to operations capabilities: A new perspective. *Journal of Operations Management*, 26(6), 730–748.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14, 179–191.
- Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24, 309–323.
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40(2), 96–124.
- Pilkington, A., & Meredith, J. (2009). The evolution of the intellectual structure of operations management—1980–2006: A citation/co-citation analysis. *Journal of Operations Management*, 27, 185–202.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *The Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531–544.
- Powell, T. C. (1992). Strategic planning as competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 13(7), 551–558.
- Powell, T. C. (1995). Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16, 15–37.
- Prahinski, C., & Benton, W. . (2004). Supplier evaluations: communication strategies to improve supplier performance. *Journal of Operations Management*, 22(1), 39–62.
- Prajogo, D., Chowdhury, M., Yeung, A. C. L., & Cheng, T. C. E. (2012). The relationship between supplier management and firm's operational performance: A multi-dimensional perspective. *International Journal of Production Economics*, 136, 123–130.

- Rexhausen, D., Pibernik, R., & Kaiser, G. (2012). Customer-facing supply chain practices—the impact of demand and distribution management on supply chain success. *Journal of Operations Management*, 30(4), 269–281
- Rhyne, L. C. (1986). The relationship of strategic planning to financial performance. *Strategic Management Journal*, 7, 423–436.
- Robb, D. J., Xie, B., & Arthanari, T. (2008). Supply chain and operations practice and performance in Chinese furniture manufacturing. *International Journal of Production Economics*, 112(2), 683–699.
- Robinson Jr, R. B., & Pearce II, J. A. (1983). The impact of formalized strategic planning on financial performance in small organizations. *Strategic Management Journal*, 4, 197–207.
- Rudd, J. M., Greenley, G. E., Beatson, A. T., & Lings, I. N. (2008). Strategic planning and performance: Extending the debate. *Journal of Business Research*, 61, 99–108.
- Salvador, F., Forza, C., Rungtusanatham, M., & Choi, T. Y. (2001). Supply chain interactions and time-related performances: An operations management perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(4), 461–475.
- Samson, D., & Terziovski, M. (1999). The relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of Operations Management*, 17, 393–409.
- Saraph, J. V., Benson, P. G., & Schroeder, R. G. (1989). An instrument for measuring the critical factors of quality management. *Decision Sciences*, 20(4), 810–829.
- Shah, R., & Ward, P. T. (2003). Lean manufacturing: Context , practice bundles , and performance. *Journal of Operations Management*, 21, 129–149.
- Shaw, J. D., Park, T.-Y., & Kim, E. (2013). A resource-based perspective on human capital losses, HRM investments, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 34, 572–589.
- Shrader, C. B., Taylor, L., & Dalton, D. R. (1984). Strategic planning and organizational performance: A critical appraisal. *Journal of Management*, 10(2), 149–171.
- Sila, I. (2007). Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: An empirical study. *Journal of Operations Management*, 25, 83–109.
- Simons, R. (1987). Accounting control systems and business strategy: An empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society*, 12(4), 357–374.
- Simons, R. (1988). Analysis of the organizational characteristics related to tight budget goals. *Contemporary Accounting Research*, 5(1), 267–283.

- Simons, R. (1990). The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1/2), 127–143.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Arregle, J.-L., & Campbell, J. T. (2010). The dynamic interplay of capability strengths and weaknesses: Investigating the bases of temporary competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31, 1386–1409.
- Sousa, R., & Voss, C. A. (2002). Quality management re-visited: A reflective review and agenda for future research. *Journal of Operations Management*, 20, 91–109.
- Sousa, R., & Voss, C. A. (2008). Contingency research in operations management practices. *Journal of Operations Management*, 26(6), 697–713.
- Stevenson, M., Hendry, L. C., & Kingsman, B. G. (2005). A review of production planning and control: the applicability of key concepts to the make-to-order industry. *International Journal of Production Research*, 43(5), 869–898.
- Swink, M., Narasimhan, R., & Kim, S. W. (2005). Manufacturing practices and strategy integration: Effects on cost efficiency, flexibility, and market-based performance. *Decision Sciences*, 36(3), 427–457.
- Tan, K. C., Lyman, S. B., & Wisner, J. D. (2002). Supply chain management: A strategic perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(6), 614–631.
- Tan, K.-C., Kannan, V. R., Handfield, R. B., & Ghosh, S. (1999). Supply chain management: An empirical study of its impact on performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 19(10), 1034–1052.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Theodorakioglou, Y., Gotzamani, K., & Tsiolvas, G. (2006). Supplier management and its relationship to buyers' quality management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 11(2), 148–159.
- Van de Ven, A. H. (2007). *Engaged scholarship: A guide for organizational and social research*. New York: Oxford University Press Inc.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *The Academy of Management Review*, 11(4), 801–814.
- Voss, C. A. (2005). Alternative paradigms for manufacturing strategy. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1211–1222.
- Wan, W. P., Hoskisson, R. E., Short, J. C., & Yiu, D. W. (2011). Resource-based theory and corporate diversification: Accomplishments and opportunities. *Journal of Management*, 37(5), 1335–1368.

- Ward, P., & Zhou, H. (2006). Impact of information technology integration and lean / just-in-time practices on lead-time performance. *Decision Sciences*, 37(2), 177–203.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Westphal, J. D., Gulati, R., & Shortell, S. M. (1997). Customization or conformity? An institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adoption. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 366–394.
- White, R. E., Pearson, J. N., & Wilson, J. R. (1999). JIT manufacturing: A survey of implementations in small and large U.S. manufacturers. *Management Science*, 45(1), 1–15.
- Wilson, D. D., & Collier, D. A. (2000). An empirical investigation of the Malcolm Baldrige National Quality Award causal model. *Decision Sciences*, 31(2), 361–390.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995.
- Wolf, C., & Floyd, S. W. (2013). Strategic planning research: Toward a theory-driven agenda. *Journal of Management*, 20(10), 1–35.
- Wu, Z., & Pagell, M. (2011). Balancing priorities: Decision-making in sustainable supply chain management. *Journal of Operations Management*, 29(6), 577–590.
- Yang, M. G. (Mark), Hong, P., & Modi, S. B. (2011). Impact of lean manufacturing and environmental management on business performance: An empirical study of manufacturing firms. *International Journal of Production Economics*, 129(2), 251–261.
- Yeung, A. C. L. (2008). Strategic supply management, quality initiatives, and organizational performance. *Journal of Operations Management*, 26(4), 490–502.
- Zhou, H., & Bentonjr, W. (2007). Supply chain practice and information sharing. *Journal of Operations Management*, 25(6), 1348–1365.

APÊNDICE A: Estudos que analisaram os efeitos das práticas de TQM no desempenho

A seguir são apresentados os estudos encontrados na revisão da literatura de gestão de operações que analisaram os efeitos das práticas de TQM no desempenho. As dimensões destacadas foram escolhidas para análise da prática de gestão da qualidade.

ESTUDO	PRÁTICAS	DESEMPENHO	PRINCIPAIS RESULTADOS
KAYNAK; HARTLEY, 2008	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderança 2. Treinamento 3. Relações dos funcionários com qualidade 4. Dados e relatórios de qualidade 5. Gestão da qualidade dos fornecedores 6. <i>Design</i> do produto/serviço 7. Gestão de processos 8. Foco no cliente 	<p>Retorno sobre investimento Crescimento das vendas Crescimento do lucro</p> <p><i>Market share</i> Crescimento do <i>market share</i></p> <p>Qualidade do produto/serviço Produtividade Custo de refugo e retrabalho Tempo espera da entrega dos materiais comprados e dos produtos acabados Rotatividade de compras Rotatividade do estoque</p>	<p>Esse estudo é uma extensão de Kaynak (2003). Acrescentou-se a prática 8, na qual apresentou relação positiva com as práticas 1, 3 e 4.</p> <p>As práticas 5, 6 e 7 têm efeitos diretos sobre o desempenho operacional (gestão de estoque e desempenho de qualidade).</p> <p>As práticas 1, 2, 3 e 4 afetam o desempenho operacional através das práticas 5, 6 e 7.</p> <p>O efeito positivo das sete práticas de TQM no desempenho financeiro e de mercado é mediado através do desempenho operacional.</p>
SILA, 2007	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderança 2. Planejamento estratégico 3. Foco no cliente 4. Informação e análise 5. Gestão de Pessoas 6. Gestão de processos 7. Gestão dos fornecedores 	<p>Resultados de Recursos humanos (rotatividade de funcionários, absenteísmo, número de sugestões de funcionários, desempenho de trabalho do funcionário)</p> <p>Resultados de Clientes (retenção de clientes, confiabilidade e pontualidade de entrega de produtos/serviços, serviços customizados)</p> <p>Efetividade organizacional (custo, qualidade, produtividade, desempenho do fornecedor, número de defeitos, tempo de ciclo)</p> <p>Resultados Financeiros e de negócios (<i>market share</i>, lucro, retorno sobre ativos, posição global competitiva, número de introduções bem sucedidas de novos produtos/serviços)</p>	<p>As sete práticas têm efeito positivo direto com os resultados de recursos humanos, de clientes e de efetividade organizacional.</p> <p>TQM tem um efeito indireto significativo nos resultados financeiros e de negócios através dos outros três resultados (recursos humanos, clientes e efetividade organizacional).</p>
NAIR, 2006	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderança 2. Gestão de pessoas 3. Gestão de processos 4. Desenho do produto 5. Gestão da qualidade do fornecedor 6. Análise dos dados de qualidade 7. Foco no cliente 	<p>Agregado (operacional, financeiro, qualidade do produto, serviço ao cliente)</p>	<p>A prática 1 está positivamente relacionada com todos os desempenhos, exceto operacional.</p> <p>A prática 2 está positivamente relacionada com os desempenhos agregado, financeiro e operacional.</p> <p>A prática 3 está positivamente associada com os desempenhos agregado, financeiro e serviço ao cliente.</p> <p>A prática 4 está positivamente associada</p>

			<p>com desempenho operacional.</p> <p>A prática 5 está positivamente associada com os desempenho operacional e agregado.</p> <p>A prática 6 está positivamente associada com desempenho agregado e de serviço ao cliente.</p> <p>A prática 7 está associada positivamente com todos os desempenhos.</p>
KAYNAK, 2003	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderança 2. Treinamento 3. Relações dos funcionários com qualidade 4. Dados e relatórios de qualidade 5. Gestão da qualidade dos fornecedores 6. <i>Design</i> do produto/serviço 7. Gestão de processos 	<p>Retorno sobre investimento Crescimento das vendas Crescimento do lucro</p> <p><i>Market share</i> Crescimento do <i>market share</i></p> <p>Qualidade do produto/serviço Produtividade Custo de refugo e retrabalho Tempo espera da entrega dos materiais comprados e dos produtos acabados Rotatividade de compras Rotatividade do estoque</p>	<p>As práticas 5, 6 e 7 têm efeitos diretos sobre o desempenho operacional (gestão de estoque e desempenho de qualidade).</p> <p>As práticas 1, 2, 3 e 4 afetam o desempenho operacional através das práticas 5, 6 e 7.</p> <p>O efeito positivo das sete práticas de TQM no desempenho financeiro e de mercado é mediado através do desempenho operacional.</p>
HENDRICKS; SINGHAL, 2001	Não descreve as práticas.	Porcentagem de mudança no lucro operacional, em vendas e no custo por dólar em vendas	TQM relaciona-se positivamente com o desempenho.
DAS et al., 2000	<ol style="list-style-type: none"> 1. Práticas de alto envolvimento no trabalho (coordenação interfuncional, equipes interfuncionais, formalização de funções nas interfaces) <p>Práticas de Qualidade:</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Supply chain management (relação com o fornecedor) 3. Qualidade de recursos e avaliação (comunicação, comprometimento executivo e de funcionários, investimento em melhorias) 4. Comprometimento com o cliente 5. Treinamento 	<p>Satisfação do cliente (retenção do cliente, satisfação do cliente e entrega pontual)</p> <p>Desempenho da firma (<i>Market share</i>, retorno sobre ativos, aumento do <i>market share</i>)</p>	<p>As práticas de alto envolvimento de trabalho (1) estão positivamente relacionadas com as práticas de qualidade (2,3,4 e 5).</p> <p>As práticas de qualidade apresentam correlação positiva com satisfação do cliente.</p> <p>E a satisfação do cliente apresenta correlação positiva com o desempenho da firma</p>
WILSON; COLLIER, 2000	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderança 2. Informação e análise 3. Planejamento estratégico 4. Gestão de recursos humanos 5. Gestão de processos 	<p><i>Market share</i> Crescimento do <i>market share</i></p> <p>Retorno sobre investimento Crescimento do retorno sobre investimento Retorno em vendas Crescimento do retorno em vendas</p> <p>Satisfação do cliente</p>	<p>As práticas 2 e 5 têm efeito positivo direto sobre o desempenho financeiro.</p> <p>Liderança não tem efeito direto no desempenho financeiro e na satisfação do cliente, mas influencia o desempenho através das demais práticas.</p> <p>As práticas 3 e 4 não apresentam resultados significantes.</p>
SAMSON; TERZIOVSKI, 1999	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderança (comprometimento executivo, diminuição de barreiras entre indivíduos e departamentos) 2. Gestão de pessoas (treinamento, desenvolvimento, autonomia, comunicação) 3. Foco no cliente 4. Planejamento estratégico 5. Informação e análise (<i>benchmarking</i>) 6. Gestão de processos (relação com o 	<p>Satisfação do cliente Motivação do funcionário Produtividade Qualidade do produto Custo da qualidade Entrega</p>	<p>As práticas 1, 2 e 3 apresentam efeito positivo significativo com desempenho.</p> <p>As práticas 4 e 6 não apresentam relação significativa e a prática 5 está relacionada de forma negativa com desempenho.</p>

	<p>fornecedor, controle de qualidade do produto e serviços)</p>		
<p>FORZA; FILIPPINI, 1998</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orientação para a qualidade (melhoria contínua, <i>design</i> do produto/serviço; liderança - comprometimento executivo) 2. Recursos Humanos (funcionários multifuncionais, sugestões de funcionários) 3. Relação com os fornecedores (controle de qualidade, envolvimento dos fornecedores no desenvolvimento do produto) 4. Gestão de processos 5. Relação com o cliente (atenção/contato com o cliente para desenvolvimento do produto, troca de informação sobre qualidade, envolvimento com o cliente sobre qualidade) 	<p>Conformidade (qualidade) Satisfação do cliente</p>	<p>A prática 1 não apresentou efeito significativo com o desempenho.</p> <p>A prática 4 apresenta efeito significativo na conformidade e a prática 5 com a satisfação do cliente.</p>
<p>CHOI; EBOCH, 1998</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qualidade de processo (implantação de ações corretivas na fábrica) 2. Recursos humanos (envolvimento dos funcionários na melhoria, compensação, comunicação de metas) 3. Planejamento estratégico da qualidade 4. Informação e análise 	<p>Desempenho da fábrica (qualidade, custo, entrega)</p> <p>Satisfação do cliente (qualidade, custo, entrega)</p>	<p>As práticas de TQM têm um efeito no desempenho da fábrica e na satisfação do cliente. Mas têm efeito mais forte na satisfação do cliente do que no desempenho da fábrica.</p> <p>O desempenho da fábrica tem um fraco impacto na satisfação do cliente.</p>
<p>POWELL; 1995</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comprometimento executivo 2. Adoção da filosofia TQM; 3. Aproximação com os clientes 4. Aproximação com os fornecedores 5. <i>Benchmarking</i> 6. Treinamento 7. Organizações abertas 8. Delegação de poder ao funcionário 9. Mentalidade de zero-defeitos 10. Produção flexível 11. Melhoria de processo 11. Medição 	<p>Desempenho total: Crescimento da receita (vendas) Lucratividade em relação aos concorrentes Taxa de crescimento da receita em relação aos concorrentes</p>	<p>As práticas 1,7 e 8 apresentam correlação significativa com desempenho total.</p> <p>As 9 e 4 apresentam uma significância marginal.</p> <p>As demais não apresentam relação significativa com o desempenho.</p>

Fonte: elaboração própria.

APÊNDICE B: Estudos que analisaram os efeitos de JIT, TBM e TPM no desempenho

A seguir são apresentados os estudos encontrados na revisão da literatura de gestão de operações que analisaram os efeitos das práticas de JIT, TBM E TPM no desempenho.

ESTUDO	PRÁTICAS	DESEMPENHO	PRINCIPAIS RESULTADOS
MACKELPRANG; NAIR, 2010	<ol style="list-style-type: none"> 1. Redução do tempo de configuração 2. Pequenos lotes 3. Entrega JIT pelos fornecedores 4. Aderência à programação diária 5. Manutenção preventiva 6. <i>Layout</i> dos equipamentos 7. Kanban 8. Sistema puxado 9. Relação JIT com os clientes 10. Natureza repetitiva da programação mestre 	Qualidade Custo unitário de produção Inventário Tempo de ciclo Flexibilidade da produção Entrega	<p>Todas as práticas individualmente estão positivamente relacionadas com o desempenho agregado.</p> <p>O ambiente em que as práticas são adotadas e utilizadas podem afetar a eficácia dessas práticas na melhoria do desempenho.</p> <p>Observou-se que todas as práticas estão sujeitas a fatores moderadores desconhecidos.</p>
MATSUI, 2007	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aderência à programação diária 2. <i>Layout</i> dos equipamentos 3. Entrega JIT pelos fornecedores 4. Relação JIT com os clientes 5. kanban 6. Adaptação do MRP ao JIT 7. Natureza repetitiva da programação mestre 8. Redução do tempo de configuração 9. Pequenos lotes 	Desempenho competitivo (custo unitário de produção, qualidade de conformidade do produto, desempenho de entrega, entrega rápida, flexibilidade para mudar o mix de produto, rotatividade de inventário, tempo de ciclo, velocidade de introdução de novo produto, suporte e serviço ao cliente, capacidade do produto)	<p>As práticas estão relacionadas indiretamente com desempenho competitivo através da estratégia de manufatura, desenvolvimento da tecnologia, sistema de informação, gestão da qualidade e recursos humanos.</p> <p>A prática 2 tem maior influência no desempenho, seguido pelas práticas 8 e 3.</p>
WARD; ZHOU, 2006	<ol style="list-style-type: none"> 1. Processos de reengenharia da produção 2. Redução do tempo de ciclo 3. Estratégias de produção Ágil 4. Técnicas de mudança rápida; 5. Foco na fábrica 6. Fluxo contínuo de produção 7. Tecnologia de grupo (arranjo celular) 8. Pequenos lotes 9. Produção puxada 10. Remoção de restrições e gargalos 	<i>Lead time</i>	<p>As práticas impactam de forma significativa a redução do <i>lead time</i> do cliente.</p>
NAHM; VONDEREMBSE; KOUFTEROS, 2004 NAHM et al., 2006	<i>Time-based Manufacturing:</i> <ol style="list-style-type: none"> 1. Configurações de reengenharia 2. Tecnologia de grupo (arranjo celular) 3. Esforços de melhoria da qualidade 4. Manutenção preventiva 5. Produção puxada 	Crescimento das vendas Retorno sobre investimento Ganho de <i>market share</i> Posição competitiva global	<p>As práticas tem um impacto significativo no desempenho.</p> <p>Empresas que apresentaram alto uso das práticas também apresentaram maior desempenho.</p>
SWINK; NARASIMHAN; KIM, 2005	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kanban 2. Pequenos lotes 3. Utilização de métodos de produção JIT 4. Tecnologia de grupo 	Flexibilidade no processo Eficiência do custo de produção Flexibilidade de novos produtos	<p>As práticas foram associadas de forma significativa com a flexibilidade no processo.</p> <p>As práticas não apresentaram relação significativa com a eficiência do custo de produção e com a flexibilidade de novos produtos.</p>

<p>KETOKIVI; SCHROEDER, 2004</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Equipes multifuncionais 2. Treinamento interfuncional 3. Controle estatístico da qualidade 4. Aproximação com fornecedores 5. Aproximação com clientes 6. Entrega JIT pelos fornecedores 7. Redução do tempo de ciclo 8. Sistema puxado de suporte 	<p>Baixo custo Conformidade (qualidade) Entrega rápida Tempo de ciclo Flexibilidade do volume</p>	<p>As práticas 6, 7 e 8 estão associadas com baixo custo, entrega rápida e tempo de ciclo.</p> <p>As práticas 4 e 5 com baixo custo e conformidade.</p> <p>As práticas 1 e 2 com conformidade.</p> <p>Resultados sugerem que o efeito das práticas está subordinado aos objetivos estratégicos da produção.</p>
<p>FULLERTON; MCWATTERS; FAWSON, 2003</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Foco na fábrica (simplificação da estrutura organizacional, redução do número de produtos e processos) 2. Tecnologia de grupo (arranjo celular) 3. Redução do tempo de configuração 4. Manutenção produtiva total; 5. Funcionários multifuncionais 6. <i>Uniform workload</i> (suavização da carga de produção) 7. kanban 8. <i>JIT purchasing</i> (desenvolvimento de relacionamento de confiança com os fornecedores) 9. Controle de qualidade total 10. Círculos da qualidade (envolvimento dos funcionários na resolução dos problemas e na participação nas atividades de tomada de decisão, treinamento, incentivo às sugestões de funcionários, equipes multifuncionais) 	<p>Retorno sobre as vendas Retorno sobre os ativos Margem do fluxo de caixa</p>	<p>Após a implementação das práticas 1, 2, 3, 4, 5 e 6 pode-se observar um aumento do retorno sobre os ativos. Observou-se uma relação positiva entre lucratividade e alto grau de implementação das práticas 3, 4 e 6.</p> <p>As práticas 7 e 8 implantadas em alto grau estão relacionadas com aumento dos retornos marginais de investimento em longo prazo de JIT.</p> <p>Empresas com alto grau de implantação das práticas 9 e 10 apresentaram maior retorno sobre os ativos antes da implantação dessas práticas.</p>
<p>FULLERTON; MCWATTERS, 2001</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Foco na fábrica (simplificação da estrutura organizacional, redução do número de produtos e processos) 2. Tecnologia de grupo (arranjo celular) 3. Redução do tempo de configuração 4. Manutenção produtiva total; 5. Funcionários multifuncionais 6. <i>Uniform workload</i> (suavização da carga de produção) 7. kanban 8. <i>JIT purchasing</i> (desenvolvimento de relacionamento de confiança com os fornecedores) 9. Controle de qualidade total; 10. Círculos da qualidade (envolvimento dos funcionários na resolução dos problemas e na participação nas atividades de tomada de decisão, treinamento, incentivo às sugestões de funcionários, equipes multifuncionais) 	<p>Qualidade (retrabalho, refugo, variáveis de inspeção)</p> <p>Tempo de produção (fila, movimentos, tamanho dos lotes, tempo de resposta do cliente)</p> <p>Lucratividade</p>	<p>Empresas com maior número de práticas implantadas têm benefícios em todas as áreas mensuradas.</p>
<p>CALLEN; FADER; KRINSKY, 2000</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kanban 2. Projeto integrado do produto 3. Rede integrada de fornecedores 4. Plano de redução do tempo de configuração 5. Círculos da qualidade (envolvimento dos funcionários na resolução dos problemas e na participação nas atividades de tomada de decisão, treinamento, incentivo às sugestões de funcionários, equipes multifuncionais) 6. Foco na fábrica (simplificação da 	<p>Desempenho de inventário (inventário em processo, inventário de produto final)</p> <p>Lucro operacional Margem de contribuição (receita das vendas menos custos variáveis)</p> <p>Custo Total</p>	<p>Fábricas que adotaram JIT estão associadas com maior desempenho de inventário, melhor qualidade nos processos, menor custo total, menor custo variável e maior lucro e margem de contribuição.</p> <p>Obs. O estudo comparou fábricas que adotaram e não adotaram JIT.</p>

	<p>estrutura organizacional, redução do número de produtos e processos)</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Programas de manutenção preventiva 8. Balanceamento da linha 9. Educação sobre JIT 10. Nível de programação 11. Taxas estáveis de ciclo 12. Montagem final ritmada pelo mercado 13. Tecnologia de grupo (arranjo celular) 14. Programas de melhoria da qualidade do produto e do processo 15. Sistema rápido de transporte de inventários 		
HUSON; NANDA, 1995	Não descreve as práticas	<p><i>Earning per share</i> Margem operacional Rotatividade de inventário Custo por dólar em vendas Funcionário por dólar em vendas</p>	Após a adoção de JIT, pode ser observado que as empresas reduziram os seus inventários, números de funcionários e margem operacional por dólar em vendas, aumentaram <i>earning per share</i> , causando um aumento no valor da empresas.
LAWRENCE; HOTTENSTEIN, 1995	<ol style="list-style-type: none"> 1. Envolvimento do funcionário (participação em atividades de melhoria e solução de problema, desenvolvimento de novos perfis, responsabilidade pela qualidade e participação nas decisões) 2. Comprometimento gerencial; 3. Envolvimento de fornecedores (entrega frequente de componentes com alta qualidade e participação em atividades de melhorias) 	<p>Produtividade <i>Lead time</i> Qualidade do produto Serviço ao cliente</p>	Foi encontrada uma relação positiva entre as práticas de JIT e desempenho operacional.

Fonte: elaboração própria.

APÊNDICE C: Estudos que analisaram os efeitos das práticas de SCM no desempenho

A seguir são apresentados os estudos encontrados na revisão da literatura de gestão de operações que analisaram os efeitos das práticas de SCM no desempenho.

ESTUDO	PRÁTICAS	DESEMPENHO	PRINCIPAIS RESULTADOS
REXHAUSEN; PIBERNIK; KAISER, 2012	<ol style="list-style-type: none"> 1. Previsão de demanda 2. Segmentação 3. S&OP 4. Aderência à gestão de demanda 5. Gerenciamento de armazém 6. Gerenciamento de transportes 7. Aderência a gestão da distribuição 	<p>Gestão da demanda Gestão da distribuição <i>Supply chain</i></p>	<p>As práticas 2 e 4 apresentaram efeito positivo significativo no desempenho da Gestão da Demanda.</p> <p>As práticas 5 e 7 apresentaram efeito positivo significativo no desempenho da Gestão da Distribuição.</p> <p>As demais práticas não apresentaram efeito significativo nos desempenhos.</p> <p>Obs. a prática 6 está madura nas empresas pesquisadas e por este motivo, parece não alavancar mais vantagem competitiva.</p>
LI; TARAFDAR; RAO, 2012	<p>1. Prática de gestão colaborativa de conhecimento</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Geração colaborativa de conhecimento 1.2. Armazenamento colaborativo de conhecimento 1.3. Acesso de conhecimento livre de barreiras 1.4. Disseminação colaborativa de conhecimento 1.5. Aplicação colaborativa de conhecimento 	<p>Qualidade do conhecimento (inovação e utilidade) Integração da cadeia de suprimentos (interna funcional, externa com clientes e fornecedores)</p>	<p>A prática tem uma relação positiva estatisticamente significativa com os desempenhos de qualidade do conhecimento e integração da cadeia de suprimentos.</p>
GIMENEZ; VAART; DONK, 2012	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uso de <i>containers</i> adaptados às necessidades específicas do cliente 2. Sincronização de entregas (frequência) 3. Esforços conjuntos para conduzir melhorias e sincronizar operação e logística 	<p>Custos</p> <p>Serviço ao cliente (tempo de entrega, atendimento a requerimentos especiais, quantidade pedida, notificação antecipada)</p>	<p>As três práticas de integração contribuem de forma significativa para o melhor desempenho de serviço. As empresas devem buscar integração com os seus clientes quando: demandam alta variedade em produtos, a produção feita em baixo lotes e quando há uma alta expectativa em relação à qualidade e flexibilidade.</p> <p>Obs. Resultados válidos apenas quando existe alta complexidade no fornecimento (variabilidade no mix, no volume e nas especificações dos produtos -> <i>make-to-order</i>). Exceto para a prática 1, que apresentou relação positiva somente em baixa complexidade no fornecimento.</p>
CHAVEZ et al., 2012	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relacionamento com o cliente (frequente interação para alinhamento de confiabilidade, responsividade, expectativas, medição e avaliação da satisfação, informação antecipada sobre necessidades de mudança, compartilhamento de informação) 2. Qualidade da informação (precisão, completude, adequação e confiabilidade) 3. Parceira com fornecedor (para ajudar a melhorar a qualidade do produto, programas de melhoria 	<p>Custo Qualidade Flexibilidade Entrega</p>	<p>As práticas de SCM não dependem apenas do nível da velocidade da indústria, mas também da dimensão de desempenho que a empresa pretende melhorar.</p> <p>Em ambientes caracterizados por baixa velocidade da indústria, as seguintes práticas apresentaram relacionamento significativo positivo com os seguintes desempenhos: - prática 1: qualidade, entrega</p>

	que incluem fornecedores chaves, planejamento, envolvimento no desenvolvimento do produto e processo)		<p>- prática 2: todos os desempenhos, exceto qualidade</p> <p>Já a prática 3 apresentou relação significativa negativa com flexibilidade.</p> <p>Em ambientes caracterizados por alta velocidade da indústria, as seguintes práticas apresentaram relacionamento significativo positivo com os seguintes desempenhos:</p> <p>- prática 1: qualidade, flexibilidade - prática 2: custo</p> <p>Já a prática 3 apresentou relação significativa negativa com qualidade.</p>
OU et al., 2010	<ol style="list-style-type: none"> 1. Foco no cliente 2. Liderança executiva 3. Gestão de pessoas 4. Qualidade dos dados e relatórios 5. Gestão de fornecedor 6. Gestão de desenho 7. Gestão de processo 	<p>Qualidade do produto</p> <p>Custo de inspeção</p> <p>Lucratividade</p> <p>Satisfação do cliente</p>	<p>As seguintes práticas apresentaram relação positiva significativa:</p> <p>1 -> 2 2-> 3, 5 e 6 3 -> 4 4-> 5, 6 e 7 5-> 6 e 7</p> <p>A relação entre as práticas 6 e 7 não apresentou relação positiva significativa, assim como também com desempenho operacional.</p> <p>As prática 5 e 7 apresentaram relação positiva significativa com desempenho operacional.</p> <p>Desempenho operacional está positivamente relacionado com satisfação do cliente e desempenho financeiro. E satisfação do cliente está positivamente relacionado com desempenho financeiro.</p>
HUANG; STEWART; CHEN, 2010	<p>1. Gestão integrada de fornecedores:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Seleção e avaliação de fornecedor 1.2. Envolvimento de fornecedor 2. Desenvolvimento de novos produtos: <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Envolvimento de funcionário 2.2. Simplificação de desenho e desenho modular 3. Compartilhamento de conhecimento: <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Infraestrutura e sistemas 3.2. Comunicação aberta 3.3. Aprendizado organizacional 	<p>Custo total da qualidade</p> <p>Redução da taxa de mudança de engenharia</p> <p>Redução do tempo do ciclo de produção</p> <p>Aumento da taxa de produção interna</p> <p>Melhoria do tempo de resposta ao cliente</p> <p>Lucratividade</p> <p>Crescimento das vendas</p> <p>Habilidade competitiva</p> <p>Satisfação com cliente</p> <p>Reputação geral da empresa</p>	<p>As seguintes práticas apresentaram relação positiva significativa com desempenho:</p> <p>- 1.1 com desempenho operacional; - 3.1 com desempenho de negócios; - 2.2 e 3.2 com desempenho operacional.</p>
LIAO et al., 2010	<ol style="list-style-type: none"> 1. Flexibilidade de suprimentos <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Flexibilidade do fornecedor (em ter disposição e capacidade para atender alterações de solicitações) 1.2. Flexibilidade da rede de suprimentos (múltiplas fontes, capacidade de substituir fornecedor com baixo custo, em curto tempo e com poucos efeitos negativos na qualidade e <i>design</i> dos componentes) 2. Práticas de gestão de suprimentos <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Seleção de fornecedores (capacidade para atender prazos, custos de alteração, rapidez em dar resposta às solicitações, disposição para compartilhar informação) 2.2. Desenvolvimento de fornecedor (metas de investimento, disponibilização de engenheiros para 	<p>Desempenho de SC:</p> <p>Desempenho do fornecedor</p> <p>Custo (comprador)</p> <p>Tempo (comprador)</p> <p>Confiabilidade (comprador)</p>	<p>As práticas 2.1, 2.2 e 2.3 influenciam positivamente de forma significativa a prática 1.1, que por sua vez influencia positivamente e de forma significativa o desempenho da cadeia de suprimentos. Estes efeitos foram observados para empresas de diferentes portes.</p> <p>Por outro lado, não foi encontrado efeito positivo significativo entre as práticas 2.1, 2.2 e 2.3 na prática 1.2 em empresas de pequeno e médio porte.</p>

	capacitação, avaliação periódica de desempenho, reconhecimento e premiação) 2.3. Parceira estratégica (resolução de problemas, planejamento, programas de melhoria, compartilhamento de informação, relacionamento de longo-prazo, envolvimento no desenvolvimento de produtos e processos)		
KIM, 2009	1. Logística 1.1. Localização próxima a fornecedores e clientes 1.2. Infraestrutura (<i>unit-load system, digital-picking system, automatic waste disposal system</i>) 2. Técnica 2.1. Tecnologia avançada de gestão e manufatura 3. Estrutural 3.1. Sistema de informação integrado de SC (<i>nation-wide information network</i>) 3.2. Formalização da função de SCM 3.3. Implementação de programa executivo para administração de SCM 3.4. Gestão de Pessoas (treinamento)	Redução do custo total Retorno sobre investimento Retorno sobre ativos Liquidação financeira Lucro líquido Crescimento de vendas Crescimento de <i>market-share</i> Redução do tempo de resposta para mudanças de desenho do produto e volume do produto Acuracidade de processamento de ordem para os clientes Grau de redução da taxa de retorno de produtos Velocidade de processamento de pedidos Redução do tempo de resposta de produtos devolvidos	As influências das práticas de SCM no desempenho apresentaram diferentes resultados em empresas japonesas e coreanas. No caso das coreanas, as práticas não apresentaram impacto direto significativo no desempenho. Já nas empresas japonesas isto pode ser observado. Quando considerado o porte das empresas, os resultados indicaram que as práticas podem estar relacionadas com desempenho através de um mecanismo intermediário (nível de integração da cadeia). No caso de empresas coreanas (amostra de empresas com menor porte), a integração eficiente da cadeia desempenha papel mais crítico para a competitividade sustentável SCM, enquanto que nas empresas japonesas (maior porte), a estreita inter-relação entre as práticas e competências pode ter efeito mais significativo na competitividade SCM.
CARR et al., 2008	1. Treinamento de fornecedor 2. Envolvimento de fornecedor	Qualidade do produto do fornecedor Tempo de entrega do fornecedor Controle de custos do fornecedor	As práticas 1 e 2 estão positivamente relacionadas com o desempenho operacional e a dependência do fornecedor é um contribui de forma significativa para aumentar a participação do fornecedor em treinamentos de apoio oferecidos pelo compradores e aumentar o envolvimento do fornecedor no desenvolvimento do produto.
ROBB; XIE; ARTHANARI, 2008	1. Relacionamento com o cliente 2. Relacionamento com o fornecedor 3. Comércio eletrônico 4. <i>Software</i> de gestão empresarial	Valor (confiabilidade de entrega, confiabilidade do produto, qualidade, serviço de pós-venda, durabilidade do produto, custo de produção baixo) Velocidade (tempo de produção, tempo de entrega) Flexibilidade (volume, modificação) Inovação (novos produtos, flexibilidade no <i>mix</i> de produto) Mercado (grau de melhoria em <i>market-share</i> , grau de melhoria na lucratividade, logaritmo de crescimento de vendas)	Não foi identificado impacto positivo direto significativo entre as práticas e desempenho de negócios. Em vez disso, foi identificado que esta relação é mediada por importância e desempenho operacional, ou seja, o impacto das práticas no desempenho de negócios é mediado por competências (<i>capabilities</i>) de dimensão operacional. O desempenho de mercado é diretamente impactado pelo desempenho de valor e inovação e indiretamente impactado pela velocidade e flexibilidade.
YEUNG, 2008	1. Gestão estratégica de suprimentos 1.1. Relação de longo prazo com fornecedores 1.2. Redução do número de fornecedores 1.3. Sistema formal de avaliação de	Tempo (entrega pontual, tempo de ciclo e taxa de rotatividade do inventário) Custo (custo total da qualidade, taxas de mudanças	A prática gestão estratégica de suprimentos está positivamente associada com eficiência operacional em tempo e custo, levando a satisfação do cliente e desempenho superior de negócios.

	<p>fornecedores 1.4. Gestão de suprimentos implementado como um processo de planejamento estratégico</p>	<p>de engenharia) Volume de vendas Lucratividade <i>Market-share</i> Satisfação do cliente (reclamações, confiabilidade do produto, relações com o cliente)</p>	
<p>ZHOU; BENTON, 2007</p>	<p>1. Práticas de SCM 1.1. Planejamento de SC (processamento de informação entre cliente, fornecedor e operação interna) 1.2. Produção JIT (sistema puxado de produção, redução de tempo de ciclo, produção celular, estratégia de produção ágil remoção de gargalos) 1.3. Prática de entrega (processo para entrega do produto ao cliente, acompanhamento dos pedidos) 2. Compartilhamento de informação 2.1. Qualidade da informação 2.2. Informação que o cliente compartilha com seu fornecedor 2.3. Informação que o fornecedor compartilha com o seu cliente 2.4. Tecnologia para troca de informação</p>	<p>Desempenho de entrega: Entrega pontual Taxa de realização de pedido perfeito Confiabilidade/confiança de entrega</p>	<p>Um compartilhamento de informação eficaz aumenta a eficácia das práticas de SCM.</p> <p>O dinamismo da cadeia de suprimentos impacta as práticas, mas com um nível de significância menor (10%) que o compartilhamento de informação (5%).</p> <p>As práticas 1.3 e 2.1 apresentaram impacto positivo significativo no desempenho de entrega.</p> <p>A prática 2.2 apresentou impacto negativo significativo com o desempenho. As demais práticas não apresentaram influência significativa no desempenho de entrega.</p> <p>Uma prática efetiva de sc torna-se mais importante quando o dinamismo na cadeia de suprimentos é alto. Um maior dinamismo leva a um alto nível de compartilhamento de informação e aumenta a efetividade das práticas de sc a fim de se utilizar as informações compartilhadas e manter um alto nível de desempenho.</p>
<p>FAWCETT et al., 2007</p>	<p>1. Conectividade (sistema de informação que permite coletar, analisar e disseminar informação entre os membros da cadeia para melhorar a tomada de decisão) 2. Disposição (para compartilhar informação)</p>	<p>Desempenho operacional (custo dos itens comprador, custo de inventário, custo total do produto, custo do desenvolvimento de novos produtos, custo de transporte, habilidade para lidar com mudanças inesperadas, entrega no tempo, qualidade do produto total, tempo da inovação de produtos, tempo de preenchimento do pedido, responsividade para os requerimentos dos clientes)</p> <p>Desempenho financeiro (lucratividade, crescimento no retorno sobre ativos nos últimos 3 anos)</p> <p>Desempenho competitivo (penetração de mercado, crescimento das vendas nos últimos 3 anos, crescimento do <i>market share</i> nos últimos 3 anos)</p> <p>Satisfação global do cliente</p>	<p>Os resultados mostraram uma forte relação entre a competência de uma empresa em compartilhar informação e sua habilidade em reduzir custos e aumentar os níveis de serviço.</p> <p>As práticas 1 e 2 estão positivamente correlacionadas com desempenho operacional da empresa. A disposição tem maior influência no desempenho que a conectividade.</p> <p>As práticas não apresentaram relação direta significativa com demais desempenhos.</p>
<p>LIN et al., 2005</p>	<p>1. Participação de fornecedores 1.1. Colaboração no <i>design</i> do produto 1.2. Workshops/projetos conjunto kaizen 2. Seleção de fornecedores</p>	<p>Desempenho organizacional: Satisfação dos funcionários Produtividade Custos</p>	<p>As seguintes práticas apresentaram correlação significativa: - 1 e 3; - 2 e 3; - 1 e 2 (maior correlação entre as empresas de Taiwan).</p>

	<p>2.1. Seleção baseada na capacidade de atender as necessidades da empresa</p> <p>2.2. Seleção baseada no custo dos componentes</p> <p>3. Práticas de qualidade (liderança executiva, treinamento, design do produto e serviço, gestão da qualidade de fornecedores, gestão de processo, qualidade dos dados de relatório, relações dos funcionários e clientes e aprendizado através de <i>benchmarking</i>)</p>	<p>Lucratividade</p> <p>Crescimento dos ganhos</p> <p>Crescimento de vendas</p> <p><i>Market-share</i></p> <p>Satisfação do cliente</p>	<p>O nível de participação de fornecedores influencia positivamente o grau de desempenho organizacional.</p> <p>Os níveis de seleção de fornecedores e de práticas de qualidade não apresentaram influência positiva significativa no grau de desempenho organizacional.</p>
FYNES; VOSS; BÚRCA, 2005	<p>1. <i>Supply chain relationship quality</i> (SCRQ)</p> <p>1.1. Comunicação (compartilhamento de informação)</p> <p>1.2. Cooperação (com o cliente em <i>design</i> de produto/processo, planejamento, práticas de qualidade)</p> <p>1.3. Comprometimento (com o cliente para relação de longo-prazo)</p> <p>1.4. Confiança (no cliente)</p> <p>1.5. Adaptação (às necessidades do cliente - produção, equipamentos)</p> <p>1.6. Interdependência (ambas as partes - cliente e fornecedor)</p>	<p>Conformidade com qualidade</p> <p>Qualidade do <i>design</i></p> <p>Satisfação do cliente</p>	<p>A prática SCRQ não tem um efeito positivo significativo na conformidade com qualidade, mas apresentou um efeito positivo significativo na qualidade do <i>design</i>.</p> <p>A qualidade do <i>design</i> tem um efeito positivo significativo na conformidade com qualidade.</p> <p>A qualidade do <i>design</i> e conformidade com qualidade tem um efeito positivo significativo na satisfação do cliente.</p>
LI et al., 2005	<p>1. Parceria estratégica com fornecedores</p> <p>2. Relacionamento com cliente</p> <p>3. Compartilhamento de informação</p> <p>4. Qualidade da informação</p> <p>5. Práticas internas <i>lean</i></p> <p>6. Adiamento</p>	<p>Desempenho SC:</p> <p>Comprometimento da data de entrega</p> <p>Preenchimento da ordem corretamente</p> <p>Tempo de resposta da SC</p> <p>Flexibilidade da produção</p> <p>Ciclo de tempo <i>cash-to-cash</i></p> <p>Dias de inventário de suprimentos</p> <p>Retorno de ativo líquido</p>	<p>Empresas com maior nível de práticas de SCM implantadas apresentaram melhores resultados nos indicadores de desempenho da cadeia de suprimentos (métricas definidas pelo <i>Supply chain operations reference model-SCOR</i>, desenvolvidas pelo <i>Supply Chain Council</i>), fornecendo suporte para o constructo de práticas de SC.</p>
DROGE; JAYARAM; VICKERY, 2004	<p>1. Integração externa estratégica do <i>design</i></p> <p>1.1. Desenvolvimento do fornecedor</p> <p>1.2. Parceria com fornecedores</p> <p>1.3. Relações próximas com o cliente</p> <p>2. Integração interna processo-<i>design</i></p> <p>2.1. Engenharia concorrente</p> <p>2.2. <i>Design</i> para a manufaturabilidade</p> <p>2.3 Padronização</p> <p>2.4. CAD/CAM</p>	<p><i>Time-to-market</i> (tempo de desenvolvimento e introdução do produto)</p> <p><i>Time-to-product</i> (tempo de espera de compras, manufatura e velocidade de entrega)</p> <p>Capacidade de resposta ao cliente (serviço de pré-vendas ao cliente, suporte ao cliente)</p> <p>Retorno sobre ativos</p> <p>Retorno sobre investimento</p> <p>Retorno sobre vendas</p> <p><i>Market-share</i></p> <p>Crescimento de <i>market-share</i></p>	<p>A prática 1 se relaciona positivamente com os indicadores de desempenho financeiro e a prática 2 está associada positivamente <i>market-share</i>.</p> <p>Os resultados de <i>time-to-product</i> influenciam de forma significativa o <i>market-share</i> e os resultados da capacidade de resposta ao cliente influenciam de forma significativa os indicadores de desempenho financeiro.</p> <p>A interação/integração das práticas 1 e 2 possuem uma relação positiva com <i>market-share</i>.</p>
CHEN; PAULRAJ; LADO, 2004	<p>1. Compra estratégica</p> <p>2. Número limitado de fornecedores</p> <p>3. Orientação de relacionamento de longo-prazo com fornecedores</p> <p>4. Compartilhamento de informação entre empresas (comunicação)</p>	<p>Desempenho do comprador:</p> <p>Resposta ao cliente (rápida confirmação de pedido de cliente, rápido tratamento de reclamação de cliente)</p> <p>Desempenho financeiro (retorno sobre investimento, lucro sobre percentual de vendas, lucro líquido antes do imposto)</p>	<p>A prática 1 tem um efeito positivo significativo na promoção: da comunicação entre comprador-fornecedor, de relações próximas com um número limitado de fornecedores e de relacionamentos de longo-prazo entre fornecedor-comprador.</p> <p>A prática 2 não apresentou um efeito positivo significativo na resposta ao cliente.</p> <p>A práticas 3 apresentou um efeito positivo significativo na resposta ao cliente e a prática 4 apresentou um efeito significativo marginal na resposta ao</p>

			<p>cliente.</p> <p>A resposta ao cliente está relacionada positivamente de forma significativa com o desempenho financeiro.</p>
<p>PRAHINSKI; BENTON, 2004</p>	<p>1. Estratégia de comunicação do comprador para avaliação de fornecedores</p> <p>1.1. Influência indireta (visita nos sites e treinamento)</p> <p>1.2. Formalidade (comunicação, sistema de acompanhamento de desempenho, programa de avaliação formal)</p> <p>1.3. <i>Feedback</i> (alinhamento de expectativa de desempenho, metas de melhorias)</p> <p>2. Relacionamento comprador-fornecedor</p> <p>2.1. Cooperação (flexibilidade, resolução de problema)</p> <p>2.2. Relações/ligações operacionais (entre operações das empresas, entre negócios)</p> <p>2.3. Comprometimento de comprador (lealdade, relacionamento de longo-prazo)</p> <p>3. Comprometimento do fornecedor (lealdade, relacionamento de longo-prazo)</p>	<p>Desempenho do fornecedor:</p> <p>Qualidade do produto</p> <p>Entrega</p> <p>Preço</p> <p>Resposta para mudanças requeridas</p> <p>Suporte no serviço</p> <p>Desempenho geral</p>	<p>Quando as empresas compradoras usam a comunicação colaborativa nos programas de desenvolvimento de fornecedores, isto é percebido pelos fornecedores como um mecanismo eficaz para melhorar a relação comprador-fornecedor. Comunicação colaborativa inclui as práticas 1.1, 1.2 e 1.3. No entanto, este estudo mostra que a implementação de várias estratégias de avaliação de fornecedores de comunicação por si só não é suficiente para influenciar o desempenho do fornecedor.</p> <p>O fornecedor deve sentir um forte senso de comprometimento, lealdade e longevidade na relação com a empresa compradora. A prática 3 influencia de forma positiva significativa o desempenho do fornecedor.</p> <p>A empresa compradora pode influenciar o compromisso do fornecedor por meio de estratégia de comunicação e desenvolvimento de relacionamento (as práticas 1.1, 1.2 e 1.3 influenciam de forma positiva significativa a prática 2). Desenvolvimento de relacionamento inclui o reforço da cooperação, resolução de problemas e expressão de compromisso, lealdade e vontade de continuar o relacionamento por muitos anos no futuro.</p>
<p>TAN; LYMAN; WISNER, 2002</p>	<p>1. Práticas de SCM</p> <p>1.1. Integração da SC</p> <p>1.2. Compartilhamento de informação</p> <p>1.3. Características da SC</p> <p>1.4. Gestão de serviço ao cliente</p> <p>1.5. Proximidade geográfica</p> <p>1.6. Competência JIT</p> <p>2. Práticas de avaliação de fornecedor</p> <p>2.1. Produto e entrega (qualidade, volume, tempo, nível de serviço, preço e custo)</p> <p>2.2. Capacidade (disposição para alterar produto para atender as necessidades de mudança, tempo de resposta rápido, flexibilidade para atender alteração de demanda, sistemas de comunicação)</p> <p>2.3. Informação (disposição de compartilhar informações sensíveis, uso de EDI, disposição para participar do desenvolvimento de novos produtos)</p>	<p>Qualidade global do produto</p> <p>Níveis de serviço ao cliente global</p> <p>Retorno sobre ativos</p> <p>Preço médio de venda</p> <p><i>Market-share</i></p> <p>Posição competitiva global</p>	<p>A prática 1.3 tem relação positiva significativa com qualidade e nível de serviço e negativa com preço médio de vendas.</p> <p>A prática 1.5 relação positiva significativa com <i>market-share</i>.</p> <p>A prática 1.6 tem relação positiva significativa com qualidade.</p> <p>A prática 2.1 tem relação positiva significativa com níveis de serviço.</p> <p>A prática 2.2 tem relação negativa significativa com <i>market-share</i>.</p> <p>A prática 2.3 tem relação positiva significativa com retorno sobre ativos.</p>
<p>SALVADOR et al., 2001</p>	<p>1. Interações da SC</p> <p>1.1. Com fornecedores para gestão da qualidade (troca de informações e relação de longo-prazo em qualidade com fornecedores)</p> <p>1.2. Com fornecedores para a gestão do fluxo (conexão JIT, Kanban, EDI e ordens abertas com fornecedores)</p>	<p>Velocidade da operação (em adicionar valor aos produtos)</p> <p>Pontualidade da entrega</p>	<p>Quando uma organização interage com os fornecedores e com os clientes em questões de gestão da qualidade (1.1 e 1.3), a organização melhora o seu desempenho indiretamente como resultado da mediação completa das práticas internas de gestão para controle da operação e coordenação, como gestão</p>

	<p>1.3. Com cliente para gestão da qualidade (troca de informações e comunicação e execução das necessidades dos clientes)</p> <p>1.4. Com clientes para a gestão do fluxo (entregas JIT para os clientes, fluxo integrado de gestão, EDI e ordem abertas com os clientes)</p>		<p>da qualidade, coordenação inter-unidade e coordenação vertical.</p> <p>Por outro lado, quando uma organização interage com os fornecedores e clientes em questões relacionadas à gestão do fluxo de materiais (1.2 e 1.4), o impacto sobre o desempenho pode ser completamente ou parcialmente mediado por práticas internas.</p>
TAN et al., 1999	<p>Ambiente competitivo (percepção gerencial da agressividade dos competidores e da competitividade da indústria como um todo, tempo e esforço levado pela alta gerência para responder as ações e estratégias dos competidores)</p> <p>1. Comprometimento executivo (com qualidade, responsabilidade social)</p> <p>2. Ênfase em qualidade para lidar com fornecedores e clientes (uso de dados de desempenho para gestão da qualidade)</p> <p>3. Monitoramento dos produtos e processos dos fornecedores</p> <p>4. Avaliação de fornecedores e compartilhamento de informações com fornecedores</p> <p>5. Relação com cliente (determinar expectativas futuras)</p>	<p>Custo de produção</p> <p>Qualidade global do produto</p> <p>Níveis de serviço ao cliente global</p> <p>Retorno sobre ativos</p> <p>Crescimento do retorno sobre ativos</p> <p>Crescimento de vendas</p> <p><i>Market-share</i></p> <p>Crescimento de <i>market-share</i></p> <p>Posição competitiva global</p>	<p>O ambiente competitivo tem relação negativa com retorno sobre ativos e crescimento e relação positiva com o desempenho de forma global.</p> <p>A prática 1 impacta positivamente o desempenho de forma global.</p> <p>As práticas 2 e 5 impactam positivamente retorno sobre ativos e crescimento.</p> <p>A prática 3 impacta de forma significativa crescimento, mas não desempenho global.</p> <p>A prática 4 apresentou maior impacto e está positivamente relacionada com crescimento e retorno sobre ativos.</p> <p>Resultados sugerem que a gestão da relação cliente-empresa-fornecedor deve ser integrada para atingir os objetivos financeiros e de crescimento.</p>

Fonte: elaboração própria.

APÊNDICE D: Estudos que analisaram os efeitos das práticas de GRH no desempenho

A seguir são apresentados os estudos encontrados na revisão da literatura de gestão de operações que analisaram os efeitos das práticas de GRH no desempenho.

ESTUDO	PRÁTICAS	DESEMPENHO	PRINCIPAIS RESULTADOS
JIMÉNEZ- JIMÉNEZ; MARTÍNEZ- COSTA, 2009	<ol style="list-style-type: none"> 1. TQM 2. HRM 2.1. Delegação de poder 2.2. Autonomia do funcionário 2.3. Comunicação 2.4. Trabalho em equipe 2.5. Planejamento de treinamento 2.6. Desenvolvimento 2.7. Compensação e reconhecimento 	Produtividade Qualidade do produto Lucratividade <i>Market share</i>	Práticas de HRM orientadas a qualidade têm um efeito positivo em TQM e no desempenho. As práticas TQM e HRM em conjunto têm um efeito positivo no desempenho da empresa.
AHMAD ; SCHROEDER, 2003	<ol style="list-style-type: none"> 1. Segurança do funcionário 2. Redução da distinção de status (ex. arranjo físico do escritório) 3. Uso de compensação contingente no desempenho organizacional 4. Contratação por processo de seleção 5. Uso de equipes auto gerenciadas e descentralização 6. Extensão de treinamento 7. Compartilhamento de informações financeiras e de desempenho 	Custo (unitário de fabricação) Qualidade (conformidade do produto) Flexibilidade (volume) Entrega (pontual) Velocidade (introdução de novos produtos) Comprometimento organizacional	As práticas 1 e 2 não estão associadas com o desempenho operacional. A prática 3 está associada diretamente com o desempenho operacional. As demais práticas estão associadas indiretamente com o desempenho operacional através do comprometimento organizacional.
CUA; MCKONE; SCHROEDER, 2001	<ol style="list-style-type: none"> 1. JIT 2. TPM 3. QM 4. HRM 4.1. Comprometimento da liderança 4.2. Planejamento estratégico 4.3. Treinamento interfuncional 4.4. Envolvimento do funcionário 4.5. Informação e <i>feedback</i>. 	Custo Qualidade Flexibilidade Entrega Desempenho ponderado	A implementação simultânea de TQM, JIT, TPM e HRM resulta em maior desempenho operacional.
JAYARAM; DROGE; VICKERY, 1999	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comprometimento da alta-gerência 2. Comunicação de metas 3. Treinamento dos funcionários 4. Equipes interfuncionais 5. Treinamento 6. Autonomia do funcionário 7. Delegação de poder 8. Trabalhos amplos 9. Organizações abertas 10. Relações efetivas de gestão do trabalho (ex. cooperação) 	Custo total Qualidade total Flexibilidade total Tempo total	Todas as práticas apresentaram uma relação positiva com uma ou mais variáveis de desempenho operacional, exceto a prática 7.

Fonte: elaboração própria.

APÊNDICE E: Roteiro da Entrevista – Entendimento do Setor

A seguir é apresentado o roteiro da entrevista para obter um conhecimento prático dos aspectos específicos e relevantes ao setor de embalagens.

A. DADOS DA EMPRESA

Nome da Empresa:
Segmento:
Número de funcionários:

B. DADOS DO ENTREVISTADO

Nome do Entrevistado:
Data da Entrevista:
Horário da Entrevista:
Posição do Entrevistado na empresa:

C. VISÃO SOBRE O SETOR

Qual sua visão geral sobre a situação atual do setor de Embalagens no Brasil e no Mundo?
Quais as perspectivas para os próximos 10 anos?
Quais fatores afetam a lucratividade do setor?

D. PRÁTICAS DE GESTÃO

Como é o processo de gestão da produção?

Práticas como LEAN, JIT.
Identificação e tratamento de falhas.
Melhoria dos processos operacionais.

Como é feito o acompanhamento do desempenho da produção?

Indicadores de Desempenho Chave (KPIs).
Reuniões de revisão de desempenho.

Como é tratada a gestão da qualidade?

Certificações.
Resolução de problemas.

Como é tratada a Inovação Tecnológica?

Investimentos regulares. Estímulos à inovação.

Como a empresa faz o seu planejamento estratégico?

Processo estruturado.
Área formalmente designada.
Áreas envolvidas.

Como é o processo de definição e acompanhamento de metas de desempenho?

Alinhamento com os objetivos gerais da empresa.
Ciclo de desempenho – definição de metas individuais, área, diretoria (semestral, anual).

Como funciona o sistema de avaliação e recompensa dos funcionários?

Sistema de avaliação de desempenho (360°).
Remuneração variável. Arelado a metas de desempenho?

Como é feita a gestão financeira?

Orçamento centralizado x descentralizado. Ciclo mensal, trimestral, anual.
Acompanhamento dos resultados por área/cliente. Previsto x realizado.
Gestão de despesas, rentabilidade.

Como funciona o Relacionamento com Clientes?

Identificação e atendimento das necessidades dos clientes.

Tratamento de sugestões e reclamações de clientes.

Pesquisas de satisfação de clientes. Periodicidade, conteúdo, ação interna.

Como funciona o Relacionamento com Fornecedores?**Quais as principais iniciativas da empresa voltadas para a sustentabilidade?**

Alguma prática específica de gestão não citada em nossa conversa o senhor considera relevante para o setor de embalagens?

APÊNDICE F: Instrumento de Coleta de Dados

A seguir é apresentado o instrumento de coleta com as questões relacionadas ao presente estudo.

NOME DO PESQUISADOR:

DADOS DA EMPRESA

Nome da Empresa:
 Segmento:
 Estado:
 Cidade:
 Número de funcionários:
 Quem detém o controle societário da empresa (maior bloco de participação)?
 Se outro, quem?
 O presidente ou 1º executivo é da família?
 Qual o % do faturamento que vem de exportação?

DADOS DO ENTREVISTADO

Nome do Entrevistado:
 Data da Entrevista:
 Horário da Entrevista:
 Posição do Entrevistado na empresa:

PRÁTICAS DE GESTÃO

Escala *Likert* - 5 pontos

OP1 – Planejamento Integrado da Produção

Testa se o planejamento de operações é realizado de forma integrada, conciliando os interesses das áreas de Vendas, Produção, Suprimentos e Logística, visando a otimização do resultado global do negócio.

- Você pode me descrever o processo de planejamento e controle da produção?
- Quais informações são utilizadas para o planejamento da produção? Quais áreas da empresa são envolvidas no processo de planejamento?
- Em que medida os clientes e fornecedores são envolvidos no processo de planejamento da produção?

Nota:

1	3	5
Cada área faz o seu planejamento de forma independente, o nível de comunicação entre produção, vendas e suprimentos é baixo.	O processo de planejamento apresenta certa agilidade, mas ainda ocorrem situações em que algumas áreas se sentem prejudicadas. Geralmente os fornecedores críticos são envolvidos, mas os clientes não.	O processo de planejamento é participativo, ágil, transparente e a produção é negociada entre todas as áreas interessadas, inclusive fornecedores e clientes. Existem mecanismos para garantir sua execução regular e completa.

Exemplos:

O pessoal de Vendas e de Logística não são compreendidos pelo pessoal de Produção ou vice-versa. Há conflito constante entre as áreas.	O envolvimento das áreas internas da empresa é heterogêneo. Existem reclamações esporádicas entre as áreas internas e dos clientes.	Todas as áreas internas (Compras, Vendas, Produção, Logística, P&D) se sentem responsáveis e cliente e fornecedores se sentem envolvidos.
--	---	---

OP2 – Gestão da Qualidade

Testa se a empresa é orientada a criar consciência da qualidade em todos os processos organizacionais.

- Como vocês garantem e avaliam a qualidade de seus produtos e serviços?
- Quem é responsável pela qualidade?

- c) Como os problemas de qualidade ou reclamações são tratados? Você poderia me relatar como um problema recente foi resolvido?
- d) Como são feitas as melhorias em processos e produtos? Os funcionários sugerem melhorias?

Nota:

1	3	5
<p>Somente a área de Produção é responsável pela qualidade. A qualidade é medida apenas por inspeção. Eventuais melhorias resultam de soluções de problemas (reativa). A empresa não tem mecanismos formais ou informais estabelecidos tanto para documentação como para melhoria de processos.</p>	<p>A qualidade é responsabilidade principalmente da área de Qualidade e a sua importância é mais discurso que estratégia – importância comercial (ISO 9001). O objetivo principal é conformidade com as especificações. A inspeção é ainda uma forma relevante de atingir a qualidade e as melhorias em processos e produtos são feitas a partir de eventos específicos (reuniões, workshops) com equipes dedicadas. As reclamações e sugestões são analisadas e são adotadas ações de melhorias. Podem existir programas 5S implantados.</p>	<p>Todos se sentem envolvidos e engajados com a qualidade e tem o apoio claro da direção da empresa. É evidente que qualidade faz parte da cultura da empresa. As necessidades dos clientes são prioritárias. O foco é a garantia da qualidade dos processos e não o controle por inspeção ou amostragem. Os processos de melhoria contínua são evidentes, sistemáticos e estruturados. As reclamações dos clientes são sempre justificadas e tratadas.</p> <p>Nota-se entusiasmo no relato do entrevistado.</p>

Exemplos:

<p>Os funcionários da linha não são incentivados a agir de forma independente. Deles apenas se espera que desempenhem as suas funções de produção sem incentivos ou mecanismos de sugestão de melhorias do processo. O gerente de produção se sente sozinho na gestão da qualidade.</p>	<p>A empresa tem certificações de qualidade (p.ex. ISO 9001) em razão de pressões externas e comerciais. Atende os requisitos de qualidade estritamente para manter a certificação e os funcionários não enxergam os benefícios que um programa de qualidade pode trazer aos negócios da empresa.</p>	<p>Os problemas de qualidade são discutidos por todas as áreas envolvidas. Os lotes produzidos são formalmente liberados pelo gerente de produção. Os processos da empresa são todos documentados e periodicamente analisados para identificação de melhorias. Todos os problemas são registrados em uma base de dados que monitora processos críticos.</p>
---	---	---

OP3 – Utilização de Técnicas Modernas de Produção

Testa se a empresa adota práticas modernas de produção.

- a) Vocês utilizam alguma técnica para buscar eficiência operacional? (p.ex. controle de estoques, OEE, kanban, benchmarking, identificação de gargalos)
- b) Como vocês acompanham o desempenho da produção? Os funcionários de uma linha de produção sabem se o desempenho da linha está adequado?
- c) Como vocês administram a manutenção dos equipamentos da produção?

Nota:

1	3	5
<p>A empresa não utiliza técnicas modernas de produção. O principal foco da área de produção é cumprir os volumes previstos – visão reativa e interna. Não existe um monitoramento sistemático do desempenho. A manutenção é quase sempre corretiva e não existe um plano de manutenção.</p>	<p>A empresa utiliza técnicas de otimização da produção, mas demonstra não usar os seus resultados para a melhoria do desempenho. Quadros e painéis de desempenho estão instalados na produção, porém o desempenho é acompanhado somente pela alta administração e os funcionários têm pouco envolvimento com melhorias. Existe uma preocupação de comparação de desempenho com os concorrentes. A manutenção preventiva existe, mas corretiva ainda é muito relevante. Existe um plano de manutenção para a grande maioria dos equipamentos, mas o número de paradas não previstas é alto.</p>	<p>A empresa utiliza técnicas de otimização da produção como controle de estoques e perdas (Just in Time), teoria das restrições, lotes pequenos eficientes nos processos nos quais ela acha apropriado. Existe um contínuo controle de desempenho por meio de quadros e painéis que são usados como base para análise de melhorias por todos os funcionários. A área de produção tem desempenho comparável aos melhores padrões internacionais. O entrevistado mostra que não utiliza uma política única de gestão de manutenção. Para cada equipamento é definido o melhor programa.</p>

Exemplos:

O entrevistado não enxerga benefícios em utilizar técnicas modernas de produção, pois "todos sabem o que tem que ser feito". A empresa controla alguns indicadores como o número de minutos gastos na produção, o número de peças produzidas diariamente e o número de trabalhadores, mas nunca são comunicados aos trabalhadores da linha e normalmente ficam no escritório do gerente da fábrica. Não há evidências de um programa de manutenção.	O entrevistado enxerga os benefícios em utilizar as técnicas, mas não consegue se apropriar dos benefícios potenciais. A produção possui indicadores de desempenho que são compartilhados com os trabalhadores da linha em reuniões pontuais ou mensais com o gerente de produção. Existe um programa de manutenção, mas o entrevistado não dá detalhes.	O entrevistado demonstra extrair todos os benefícios das técnicas modernas de produção para alcançar o desempenho desejado. A empresa possui quadros de gestão a vista atualizados em todas as linhas de produção. Existe a ênfase na participação dos funcionários da linha de produção na melhoria do desempenho. O entrevistado demonstra aplicar uma política de manutenção diferenciada por equipamento.
---	--	---

OP4 – Gestão de Fornecedores

Testa se a empresa promove meios para fortalecer a relação com seus fornecedores, garantindo a disponibilidade do fornecimento em longo prazo e agregando valor ao negócio.

- Como vocês tratam o relacionamento com os fornecedores?
- Como os fornecedores estratégicos são selecionados e avaliados? Como eles são informados da avaliação?
- Há uma troca frequente de fornecedores?
- Vocês envolvem os fornecedores em algum estágio do desenvolvimento ou melhoria do produto?

Nota:

1	3	5
Os fornecedores são escolhidos através do critério menor preço, o relacionamento é conduzido pelo departamento de compras e fica restrito ao momento da transação. A troca de fornecedores é frequente.	A empresa tem dificuldade em estabelecer uma base estável de fornecedores estratégicos. Existem critérios para a seleção e avaliação dos fornecedores estratégicos, mas não são necessariamente formais e sistemáticos. Eventualmente os fornecedores estratégicos participam nos estágios iniciais do desenvolvimento de novos produtos.	Há confiança entre as partes. A empresa tem claro quem são os seus fornecedores estratégicos e busca estabelecer com estes fornecedores relacionamento de longo-prazo. Os fornecedores estratégicos são parceiros e envolvidos no desenvolvimento de novos produtos e soluções e respondem imediatamente a eventuais problemas na produção.

Exemplos:

A empresa possui uma lista de fornecedores para um mesmo produto/insumo. A seleção de fornecedores é de responsabilidade do departamento de compras que utiliza apenas tomadas de preço e que raramente se comunica com a Produção. Os contratos com os fornecedores são em geral de curto-prazo.	A empresa utiliza critérios informais como custo, qualidade, flexibilidade e entrega. As avaliações são realizadas somente no momento do recebimento (i.e inspeções de recebimento), em que são analisadas a quantidade da entrega (solicitado x recebido) e conformidade da documentação (p.ex. certificados e notas fiscais).	A empresa procura desenvolver relacionamentos de longo-prazo com seus fornecedores estratégicos sob bases definidas de forma clara e objetiva para as partes. Os fornecedores estratégicos são envolvidos nas fases de desenvolvimento de novos produtos ou no redesenho de produtos existentes, possibilitando que entendam melhor os requisitos da empresa, minimizem erros e melhorem a qualidade de seus insumos.
---	---	---

OP5 – Orientação para o Mercado

Testa se a empresa identifica, analisa e compreende as necessidades e expectativas dos clientes e dos mercados, a fim de obter satisfação dos clientes e torná-los fiéis aos produtos.

- Você poderia descrever como são identificados os nichos de mercado ou grupos de clientes? Há um departamento de marketing?
- Você poderia descrever como são atendidas suas respectivas necessidades? Há produtos customizados?
- Como outras áreas da empresa, por exemplo a Produção, se envolvem com os clientes?
- Como vocês monitoram a concorrência e outras mudanças do mercado?

Nota:

1	3	5
Empresa não orientada para o cliente; tem foco interno, na produção, e postura reativa diante dos clientes.	Empresa conhece seus nichos de atuação e as necessidades de seus clientes; realiza reuniões interdepartamentais pelo menos uma vez por ano para discutir as tendências do mercado. A área de vendas/marketing reúne-se com as demais áreas funcionais da empresa para explicar as necessidades futuras dos clientes. No entanto, apresenta dificuldade em implementar as necessidades dos clientes em tempo hábil.	Empresa orientada para o mercado; conhece bem os nichos que atende e suas necessidades atuais e potenciais (tendências do mercado); usa dados de pesquisa de mercado. Atua de forma proativa e tem pessoas dedicadas e processos alinhados para o relacionamento com os clientes e do mercado, atendendo às suas necessidades em tempo hábil. Princípios de segmentação de mercado direcionam os esforços de desenvolvimento de novos produtos. A empresa mantém-se atualizada sobre informações relevantes relacionadas aos seus principais concorrentes.

Exemplos:

A empresa é focada em produzir grandes lotes de produtos, de modo a obter o menor custo possível. A programação de produção é passada para a área de vendas, que, com base nela, direciona suas ações.	Nossa área de Marketing tem um trabalho de segmentação dos clientes, identificados através de pesquisas de mercado. A área de desenvolvimento de produtos apresenta seus projetos a Marketing/Vendas, que identifica quais os melhores segmentos-alvo para direcionamento do produto.	A empresa trabalha de forma integrada com as áreas de marketing e desenvolvimento de produto do cliente. Utiliza-se de várias técnicas para conhecer as necessidades de seus principais segmentos de clientes e, a partir desta base, trabalha junto à área de produção para definir planejamento da produção, modificações na atual linha e desenvolvimento de novos produtos. A empresa segmenta clientes estratégicos com base em seu valor ao longo do tempo e aumentar sua fidelização, oferecendo produtos e serviços personalizados.
--	---	---

OP6 – Planejamento Estratégico

Testa se a empresa tem uma visão integrada e equilibrada da organização, alinhando objetivos, indicadores e metas, de forma que as unidades organizacionais consigam planejar as iniciativas de maneira coordenada.

- Você poderia me descrever em uma frase a estratégia da sua empresa?
- A empresa possui definição escrita e divulgada sobre a missão, visão e valores da empresa? (missão: Qual é o seu negócio e como vai atuar no mercado; visão: qual o futuro esperado para a empresa; valores: quais os princípios de comportamento empresarial)
- Vocês fazem planejamento estratégico? Há quanto tempo? Caso afirmativo, poderia me descrever como ele é organizado e quais áreas são envolvidas?

Nota:

1	3	5
Planejamento estratégico inexistente ou incipiente; grandes focos e metas são definidos pela alta gestão.	Planejamento estratégico existente, com algumas etapas de análise e reflexão; processo restrito à alta gestão; nível intermediário da hierarquia é envolvido de forma heterogênea. Não há evidências de acompanhamento das metas.	Planejamento estratégico desenvolvido e maduro, compreendendo as etapas de análise, direcionamento, desdobramento, execução e monitoramento; processo realizado com envolvimento da alta gerência, mas não restrito à alta gestão.

Exemplos:

Na empresa não há um tempo reservado para planejamento estratégico. Estamos todos envolvidos com o operacional. O diretor-presidente é que pensa neste aspecto, junto com um ou alguns dos demais diretores. Mas, raramente estas discussões chegam aos gerentes.	Existe uma reunião anual da Diretoria onde questões estratégicas são discutidas. Entretanto, cada diretor coloca as questões que acha mais relevante e não há uma forma clara de abordagem, nem de acompanhamento da implementação das decisões tomadas. Alguns gerentes são consultados, dependendo do assunto.	Este é um tema bem desenvolvido na empresa. Através de reuniões estruturadas periódicas, com um método implementado por uma empresa de consultoria, a diretoria analisa ambientes externo e interno à empresa, identificando linhas de ação que precisam ser tomadas. Estas são levadas a reuniões de consultoria, validando-as e planejando meios de implementá-las e monitorá-las, sendo adotadas ações de correção quando necessárias.
---	--	---

OP7 – Amplitude e Horizonte de Tempo das Metas

Testa se as metas cobrem um conjunto amplo e equilibrado tipos de métricas, se as metas estão relacionadas com os objetivos da organização e o quanto bem elas descem em cascata na organização.

- Que tipos de metas são estabelecidas para a empresa? Que áreas e níveis hierárquicos têm metas?
- Você poderia me dar exemplos de metas financeiras e não-financeiras utilizadas na sua empresa?
- Como vocês conciliam as metas de curto (mês ou ano) e de longo prazo (três a cinco anos)?

Nota:

1	3	5
As metas são exclusivamente financeiras ou contábeis e de curto prazo. Elas são restritas à alta administração.	Existem metas financeiras e não-financeiras para nível gerencial. O foco ainda é de curto prazo. Em muitos casos, são definidas independentemente e não estão necessariamente interligadas.	Há metas financeiras e não-financeiras de curto e longo prazo para todos os níveis da organização. Metas de longo prazo são traduzidas em metas de curto prazo de forma que aquelas de curto prazo se tornem uma "escada" para alcançar aquelas de longo prazo.

Exemplos:

<p>A empresa possui somente metas de desempenho exclusivamente contábeis (p.ex. lucro, contas a pagar, contas a receber, folha de pagamento) e não fazem parte da avaliação de desempenho de nenhum funcionário.</p> <p>A empresa passou por mudanças na alta gestão durante vários anos, por isso, a alta administração apenas se concentra nos resultados da empresa no mês corrente em relação ao mês seguinte, acreditando que os objetivos de longo prazo acabarão por se concretizar.</p>	<p>A empresa tem bem definido metas de curto e longo prazo, no entanto não estão relacionadas. Aos gerentes operacionais são atribuídas somente metas de curto prazo e desconhecem a relação das suas metas com os objetivos estratégicos da empresa.</p> <p>Metas estratégicas são importantes para a empresa. Focam no <i>market-share</i> e tentam segurar sua posição em liderança tecnológica. No entanto, trabalhadores do chão de fábrica não estão cientes destas metas.</p>	<p>A empresa dá a todos um mix de metas operacionais, financeiras e não financeiras. Traduz todos os seus objetivos (mesmo os seus objetivos estratégicos para cinco anos) em objetivos de curto prazo para que possam acompanhar o seu desempenho de forma explícita. Acredita que, só quando alguém é responsabilizado por um resultado dentro de um prazo aceitável, é que os objetivos de longo prazo podem ser concretizados. Considera que é mais interessante para os funcionários terem uma mistura de objetivos imediatos associados a objetivos de longo prazo.</p>
---	--	---

OP8 – Construindo uma Cultura de alto-desempenho através de Incentivos, Avaliações e Meritocracia

Testa se existe uma abordagem sistemática para identificar funcionários de bom e mau desempenho e recompensá-los proporcionalmente e se o talento é desenvolvido dentro da organização.

- Você pode me descrever o seu sistema de remuneração e promoção.
- Vocês tem um plano de remuneração variável? Qual a relevância e para que níveis?
- Como funciona o sistema de avaliação? Conte-me sobre a rodada mais recente.
- Quais as principais razões de demissões não-voluntárias? Qual a frequência do mau-desempenho causar demissão?
- Como vocês identificam e desenvolvem (i.e. treinamento) aqueles que têm o melhor desempenho?

Nota:

1	3	5
A empresa não tem um processo de avaliação estruturado e formal. As pessoas são recompensadas igualmente, independentemente do nível de desempenho. São promovidas principalmente pelo critério "tempo de empresa" e quando apresentam baixo desempenho são raramente removidas de suas posições.	A empresa tem um sistema de avaliação formal para atribuição de recompensas relacionada ao desempenho. O bom desempenho é um dos fatores que contribuem para a promoção, assim como avaliações e tempo de casa. Pessoas que apresentam baixo desempenho permanecem na posição por alguns anos até que alguma ação seja tomada. A empresa não tem programas formais de treinamento.	A empresa se esforça para superar os concorrentes, fornecendo metas desafiadoras e ambiciosas, com desempenho transparente relacionado à responsabilidade e recompensas. Identifica, desenvolve (i.e. treinamento) e promove ativamente os funcionários de alto desempenho e potencial e os que apresentam baixo desempenho são removidos ou realocados em funções menos críticas o mais rápido possível.

Exemplos:

<p>Funcionários com alto desempenho são recompensados da mesma forma que os funcionários de baixo desempenho. A empresa promove com base no tempo de empresa. Assim, a maioria dos funcionários galgam postos na empresa na mesma velocidade. A alta administração tem medo de mudar esse processo porque pode criar descontentamento entre antigos funcionários que são resistentes a mudança, mas que conhecem bem os processos da empresa.</p>	<p>A empresa recompensa seus funcionários conforme o resultado dos indicadores desempenho chave. A equipe de gestão é recompensada através de bônus quando apresenta bom desempenho. Pessoas aprendem durante o trabalho e são promovidas com base em seu desempenho.</p>	<p>A empresa desafia os seus funcionários com metas ambiciosas e individuais. Bom desempenho é recompensado por diversas formas. O desempenho do funcionário é sinalizado através de cores: vermelho (baixo desempenho), amarelo (indo bem e atingindo metas), verde (batendo metas consistentemente e alto desempenho) e azul (alto desempenho habilitado a promoção de até dois níveis hierárquicos). Cada gerente é analisado todo trimestre baseado em seus planos de sucessão e nos planos de desenvolvimento dos indivíduos. São realizadas avaliações 360° para os gerentes e diretores.</p>
---	---	---

OP9 – Atraindo e Retendo Capital Humano

Testa a força da proposta de valor que a empresa oferece aos seus funcionários.

- Em sua opinião, como sua empresa é vista no mercado de trabalho? O que faz ser diferente trabalhar na sua empresa em oposição a trabalhar na concorrência?
- Como é o seu *turnover* em relação aos seus concorrentes (mesmo que seja uma avaliação qualitativa e perceptual)?
- Como você classifica os benefícios oferecidos por sua empresa com relação aos principais competidores?
- Você saberia me dizer o que as pessoas mais gostam e menos gostam ao trabalharem na sua empresa?

Nota:

1	3	5
<p>A empresa faz pouco para manter os melhores talentos e os seus competidores oferecem fortes razões para pessoas talentosas tentarem trocar de emprego.</p>	<p>E empresa provê uma proposta de valor comparável àquela oferecida por outras empresas do setor para atrair e reter pessoas talentosas.</p>	<p>A empresa provê uma proposta de valor única e superior em relação a qualquer outra empresa do setor para atrair e reter pessoas talentosas.</p>

Exemplos:

<p>A empresa não oferece reconhecimento profissional e não oferece benefícios como treinamentos internos ou auxílio à educação (p.ex. graduação ou pós-graduação) aos funcionários de alto desempenho.</p>	<p>A empresa busca criar uma proposta de valor comparável aos seus competidores, oferecendo um salário competitivo, um ambiente agradável, oportunidade de desenvolvimento profissional e uma presença positiva na comunidade.</p>	<p>A empresa encara os funcionários como o seu melhor patrimônio. Enxerga um funcionário com talento como investimento e não como despesa. Busca criar uma proposta de valor acima de seus competidores por meio de programas de desenvolvimento e treinamento, horas de trabalho muito flexíveis, salários competitivos e outros benefícios não oferecidos pelos seus concorrentes. Faz com que os seus funcionários sintam-se valorizados e com orgulho de trabalhar na empresa.</p>
--	--	--

OP10 – Gestão Financeira

Testa se a empresa dispõe de informações precisas e atualizadas para tomada de decisões.

- Vocês utilizam orçamento como prática de controle gerencial? Como é feito o acompanhamento do resultado de cada área?
- Como vocês avaliam a rentabilidade de cada produto e cada cliente?
- Quem tem acesso às informações de custo e rentabilidade de produtos ou clientes (no caso de serem apuradas)?
- O que é considerado na análise de novos investimentos sob o ponto de vista financeiro (ex.: compra de uma nova máquina ou expansão de capacidade)?

Nota:

1	3	5
E empresa não utiliza orçamento ou utiliza-o de forma restrita. Não efetua análises financeiras para novos investimentos. Não tem informação detalhada de custos e rentabilidade de produtos e clientes.	Utiliza orçamento estruturado em centros de custos. No caso de novos investimentos, a empresa realiza análises básicas. Tem informação detalhada de custos e rentabilidade de produtos, mas não de clientes, que acontecem de forma ad-hoc. As informações estão disponíveis apenas para alta direção.	A empresa utiliza orçamento como prática de controle gerencial, através da alocação de centros de resultado e preços de transferência. Empresa utiliza alguma técnica de análise financeira de novos investimentos (p.ex. fluxo de caixa descontado, fluxo de caixa invertido). Possui informação detalhada de custos e rentabilidade de produtos e clientes e as informações estão disponibilizadas aos gestores e utilizadas nas tomadas de decisão do dia-a-dia.

Exemplos:

Existem controles financeiros, mas não há gerenciamento do fluxo de caixa.	Existem controles financeiros, a empresa gerencia o seu fluxo de caixa, mas não existe plano orçamentário para pelo menos um ano.	Existem controles financeiros, a empresa gerencia o seu fluxo de caixa e existe plano orçamentário para pelo menos um ano, definido pelas áreas a partir de relatórios gerenciais.
--	---	--

COMPETITIVIDADE: Qual o número de seus competidores?**DESEMPENHO****DF1- Lucratividade**

Como você avalia a lucratividade de sua empresa frente à média de seus concorrentes, nos últimos três anos?

Nota:

Pior	Equivalente	Melhor
Se Pior:	3	Se Melhor:
Claramente pior ou pouco pior?		Pouco melhor ou claramente melhor?
Claramente: 1		Pouco: 4
Pouco: 2		Claramente: 5

DF2- Crescimento do Faturamento

Como você avalia o crescimento do faturamento de sua empresa nos últimos três anos em relação à média de seus concorrentes?

Nota:

Pior	Equivalente	Melhor
Se Pior:	3	Se Melhor:
Claramente pior ou pouco pior?		Pouco melhor ou claramente melhor?
Claramente: 1		Pouco: 4
Pouco: 2		Claramente: 5

DF3- Produtividade

Como você avalia o desempenho de produtividade de sua empresa em relação à média de seus concorrentes?

Nota:

Pior	Equivalente	Melhor
Se Pior:	3	Se Melhor:
Claramente pior ou pouco pior?		Pouco melhor ou claramente melhor?
Claramente: 1		Pouco: 4
Pouco: 2		Claramente: 5

FATURAMENTO: Qual é a média de faturamento anual da sua empresa nos últimos três anos?

E – AUTO PONTUAÇÃO

Excluindo você mesmo, como você classificaria a gestão de sua empresa de 1 a 10, 1 sendo a pior e 10 a melhor?

APÊNDICE G: Resultados da Análise Fatorial Exploratória

Matriz de correlação entre as práticas de gestão:

	Média	Desvio-padrão	PG1	PG2	PG3	PG4	PG5	PG6	PG7	PG8	PG9	PG10
PG1	3,355	,956	1									
PG2	3,484	1,122	,672**	1								
PG3	3,355	1,106	,688**	,778**	1							
PG4	3,726	,905	,518**	,476**	,553**	1						
PG5	3,258	1,229	,524**	,581**	,626**	,598**	1					
PG6	2,992	1,322	,575**	,666**	,680**	,528**	,687**	1				
PG7	3,185	1,245	,497**	,627**	,666**	,551**	,564**	,687**	1			
PG8	2,911	1,028	,421**	,587**	,579**	,428**	,449**	,478**	,572**	1		
PG9	3,024	,992	,488**	,647**	,600**	,488**	,522**	,521**	,523**	,696**	1	
PG10	3,129	1,236	,546**	,617**	,656**	,490**	,556**	,667**	,750**	,463**	,495**	1

Fonte: elaboração própria.

Notas: **p < 0,01 e *p < 0,05;

PG1 Planejamento Integrado da Produção;

PG2 Gestão da Qualidade;

PG3 Utilização de Técnicas Modernas de Produção;

PG4 Gestão de Fornecedores;

PG5 Orientação para o Mercado;

PG6 Planejamento Estratégico;

PG7 Amplitude e Horizonte de Tempo das Metas;

PG8 Construindo uma Cultura de alto-desempenho através de Incentivos;

PG9 Avaliações e Meritocracia e Atraindo e Retendo Capital Humano;

PG10 Gestão Financeira.

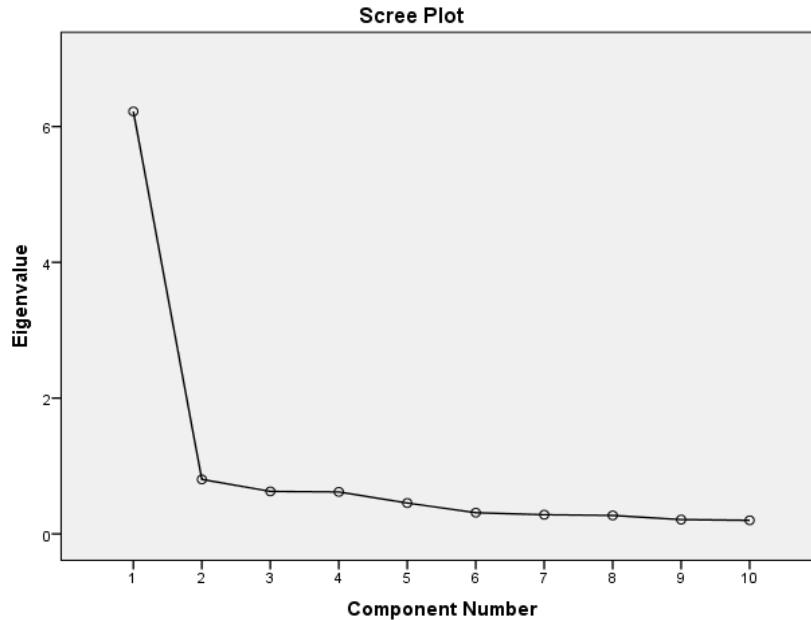
Variância Total Explicada:

Component	Total Variance Explained						
	Total	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %		Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,22	62,22	62,22	6,22	62,22	62,22	
2	0,80	8,03	70,25				
3	0,62	6,26	76,50				
4	0,62	6,18	82,68				
5	0,45	4,55	87,23				
6	0,31	3,12	90,35				
7	0,28	2,82	93,18				
8	0,27	2,72	95,89				
9	0,21	2,10	98,00				
10	0,20	2,00	100,00				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

APÊNDICE G: Resultados da Análise Fatorial Exploratória (Continua)

Gráfico Scree:



Matriz das cargas fatoriais rotacionadas:

Rotated Component Matrix^a

a. Only one component was extracted. The solution cannot be rotated.

Coeficientes dos escores fatoriais:

Component Score Coefficient Matrix

	Component
	1
Planejamento Integrado da Produção	0,12
Gestão da Qualidade	0,14
Utilização de Técnicas Modernas de Produção	0,14
Gestão de Fornecedores	0,11
Orientação para o Mercado	0,12
Planejamento Estratégico	0,13
Amplitude e Horizonte de Tempo das Metas	0,13
Construindo uma Cultura de alto-desempenho através de Incentivos	0,11
Avaliações e Meritocracia e Atraindo e Retendo Capital Humano	0,12
Gestão Financeira	0,13

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Component Scores.